Dr. DAVID J.
SCHWARTZ

PUTEREA MAGICĂ A GÂNDULUI

colecţia
cărţi cheie

Curtea Veche

colecţia **cărţi cheie**

Dr. David J. Schwartz a fost profesor la Universitatea de Stat din Georgia, Atlanta, şi preşedinte al Companiei de Servicii Creative şi Educaţionale, o firmă de consultanţă specializată în *leadership.* A susţinut conferinţe la mai mult de 3.000 de convenţii, seminarii de management şi întruniri profesionale. Este celebru în toată lumea pentru programul său special „Autodirecţionarea pentru progres personal”.

DAVID JOSEPH SCHWARTZ
PUTEREA MAGICA A GÂNDULUI

Ediţia a III-a
Traducere din limba engleza de LUI ZA GERVESCU

BUCUREŞTI, 2008

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

SCHWARTZ, DAVID JOSEPH

Puterea magică a gândului / David Joseph Schwartz; traducere de Luiza Gervescu. Ed. A 3-a. – Bucureşti: Curtea Veche Publishing, 2008

ISBN 978 – 973 – 669 – 610 – 7

I. Gervescu, Luiza (trad.)

Coperta: Griffon and Swans Productions www. Griffon. Ro david Joseph schwartz

The Magic of Thinking Big

1959,1965 by Prentice Hall, Inc.

A member of Penguin Group (USA) Inc. Curtea Veche Publishing, 2006.

ISBN 978 – 973 – 669 – 610 – 7

Pentru David III

În ultima zi de grădiniţă, fiul nostru de şase ani, David, se simţea în stare să ia lumea în piept. L-am întrebat ce vrea să fie când o să crească mare. Davey m-a privit atent o clipă, apoi mi-a răspuns: „Tati, vreau să fiu profesor”.

„Profesor? Şi ce-o să predai?” l-am întrebat.

„Păi, tati”, mi-a răspuns, „cred că vreau să mă fac profesor de fericire”.

Profesor de fericire! Iată o ambiţie minunată, nu credeţi?

De aceea dedic această carte lui David, un băieţel minunat cu un splendid ţel în viaţă, şi mamei lui.

PREFAŢĂ

De ce apare această carte? De ce se simte nevoia unei discuţii ample având ca temă *Puterea magică a gândului?* Se vor publica douăsprezece mii de cărţi anul acesta. De ce încă una?

Permiteţi-mi să vă prezint doar câteva fapte ce au stat la baza acestei decizii.

Cu câţiva ani în urmă, am participat la o şedinţă extraordinar de impresionantă a unor agenţi comerciali.

Vicepreşedintele însărcinat cu marketing-ul acestei companii era foarte înflăcărat. Dorea să demonstreze ceva. Alături de el, în prezidiu, se afla principalul reprezentant al organizaţiei, un individ care arăta ca oricare altul, dar care câştigase în anul ce tocmai se încheiase aproape 60.000 de dolari. Câştigurile celorlalţi reprezentanţi se ridicau în medie până la 12.000 de dolari.

Directorul a ridicat această problemă în faţa grupului. A spus aşa: „Vreau să vă uitaţi cu atenţie la Harry. Priviţi-l. Ce are Harry în plus faţă de voi? El a câştigat de cinci ori mai mult decât voi, dar este oare de cinci ori mai inteligent decât ceilalţi? Conform testelor la care este supus personalul companiei noastre, răspunsul este nu. Am verificat. Testele spun că Harry este de nivel mediu din acest punct de vedere.

A muncit Harry de cinci ori mai mult decât voi toţi? Conform rapoartelor, nu. De fapt, şi-a luat mai multe zile libere decât majoritatea angajaţilor companiei.

A avut Harry un teritoriu mai bun? Iarăşi trebuie să spun că nu. Dările de seamă au fost şi ele de nivel mediu. A beneficiat Harry de o educaţie superioară? De o sănătate mai bună? Din nou, nu. Harry e prototipul omului obişnuit, cu excepţia unui singur aspect.

Ceea ce îl deosebeşte pe Harry de voi toţi”, a spus vicepreşedintele, „este că Harry a gândit la o scară de

cinci ori mai mare”.

Apoi, el a demonstrat că succesul nu este neapărat în directă legătură cu puterea inteligenţei, ci cu *puterea gândului.*

Era o concepţie foarte interesantă. Şi mi s-a întipărit în minte. Cu cât am fost mai atent cu fiecare persoană cu care am vorbit, cu atât am înţeles mai multe despre ceea ce stă într-adevăr în spatele succesului, şi răspunsul mi-a devenit din ce în ce mai clar. Cu fiecare caz despre care aflam, îmi dădeam seama că dimensiunea contului în bancă sau intensitatea fericirii depind de *puterea gândului.* Gândurile puternice sunt magice.

„Dacă puterea gândului este atât de mare, de ce nu se folosesc toţi de ea?” Mi-am pus această întrebare de multe ori. Cred că răspunsul se află în cartea de faţă. Chiar dacă nu prea vrem să recunoaştem, suntem cu toţii influenţaţi în mod decisiv de gândurile celor din jurul nostru. Şi multe din aceste gânduri nu sunt puternice, ci nevolnice. Mediul ce vă înconjoară încearcă să vă ţină în loc, să vă facă să îngroşaţi rândurile celor ce ratează mereu locul întâi. Vi se spune aproape zilnic că „sunt prea mulţi şefi şi prea puţini subalterni”. Cu alte cuvinte, nu mai există ocazii de a conduce, căci deja sunt prea mulţi şefi, deci fiţi satisfăcut că sunteţi ceea ce sunteţi: un tip mărunt.

Dar această idee că sunt „prea mulţi şefi” nu prea corespunde realităţii. Cei care conduc în toate domeniile vă vor spune şi dumneavoastră, aşa cum mi-au spus şi mie, că „necazul e că sunt prea mulţi subalterni şi nici pe departe destul de mulţi şefi”.

Mediul acesta incredibil de meschin mai spune şi alte lucruri. Spune, spre exemplu, că „ce-o fi, o fi”, că nu vă puteţi controla destinul, că „soarta” e atotputernică. Aşadar, lăsaţi-vă visele la o parte, uitaţi de dorinţa de a avea o casă mai frumoasă, de a asigura copiilor o facultate bună, o viaţă mai bună. Resemnaţi-vă. Întindeţi-vă pe pat şi aşteptaţi-vă moartea.

Şi cine n-a auzit spunându-se că „succesul nu merită preţul pe care îl cere”, ca şi cum ar trebui să vă vindeţi sufletul, viaţa de familie, conştiinţa, valorile în care credeţi ca să fiţi în frunte. Când, de fapt, succesul nu cere un preţ anume. Fiecare pas înainte vă oferă dividende.

Şi acest mediu ne mai spune că oamenii luptă prea mult pentru un loc în frunte. Aşa o fi? Un director de personal mi-a spus că primeşte de 50 până la 250 de ori mai multe cereri de slujbe pentru care salariul oferit este de 10.000 de dolari pe an, decât pentru slujbe al căror salariu este de 50.000 de dolari anual. Cu alte cuvinte, există de cel puţin 50 de ori mai multă concurenţă pentru slujbe inferioare în calitate decât pentru slujbe cu

perspective deosebite. Aşadar, în ceea ce priveşte perspectivele, lumea de astăzi este ca o stradă scurtă, dar deloc aglomerată. Sunt nenumărate ocazii care îi aşteaptă pe cei ce au îndrăzneala să creadă în puterea gândului.

Principiile şi conceptele fundamentale în teoria *Puterii magice a gândului* îşi au sorgintea în izvoarele cele mai nobile, în cele mai rafinate şi prodigioase minţi de pe întreaga planetă. O minte asemenea celei a profetului David, care a scris: „Oamenii sunt ceea ce cred în adâncul sufletului că sunt”; o minte comparabilă cu cea a lui Emerson, care a spus: „oamenii mari sunt cei ce îşi dau seama că gândurile guvernează lumea”, minţi de calibrul celei a lui Milton, care a scris în *Paradisul pierdut:* „Mintea este o lume în ea însăşi şi doar ea poate transforma iadul în rai sau raiul în iad”. Minţi uluitor de perspicace precum cea a lui Shakespeare, care a remarcat: „Nimic nu este nici bun, nici rău, dacă nu îl considerăm ca atare”.

Dar pe ce dovezi ne bazăm? De unde ştim că marii gânditori nu s-au înşelat? Juste întrebări. Dovada o avem în vieţile oamenilor de vază ce ne înconjoară şi care, având succes, împlinindu-se într-un mod fericit, ne demonstrează că, într-adevăr, puterea gândului este magică.

Paşii simpli pe care i-am enunţat aici nu sunt teorii nepuse în practică. Nu sunt doar presupunerile şi părerile unui singur om. Sunt modalităţi verificate de abordare a

unor situaţii de viaţă, sunt paşi ce se pot face în orice împrejurare şi care funcţionează ca prin magie.

Faptul că citiţi aceste pagini demonstrează că vă interesează să aveţi un succes sporit. Vreţi să vă împliniţi dorinţele. Vreţi să vă bucuraţi de un standard de viaţă superior. Vreţi ca viaţa să vă ofere toate lucrurile bune pe care le meritaţi. A fi interesat de succes e o calitate minunată.

Mai aveţi o calitate admirabilă. Ţinând această carte în mână arătaţi că sunteţi suficient de inteligent pentru a căuta instrumente care vă ajută să ajungeţi unde doriţi. De fiecare dată când construim ceva – maşini, poduri, rachete – avem nevoie de instrumente. În tentativa lor de a construi o viaţă de succes, mulţi uită că există unelte care îi pot ajuta. Dumneavoastră nu aţi uitat. Aveţi, deci, cele două calităţi fundamentale necesare pentru obţinerea unui profit real de pe urma acestei cărţi: dorinţa de a obţine un succes mai răsunător şi inteligenţa de a alege instrumentul care vă va ajuta să vă transformaţi dorinţa în realitate.

Gândiţi la scară mare şi veţi trăi la scară mare. Fericirea dumneavoastră va fi evaluată la scară mare. La fel şi împlinirile. Şi venitul. Şi prietenii. Şi respectul.

Am făcut deja suficiente promisiuni.

Începeţi acum, chiar acum, să descoperiţi cum gândurile pot face minuni pentru dumneavoastră. Porniţi la

drum cu această afirmaţie a marelui filosof Disraeli: „Viaţa e prea scurtă pentru a fi trăită meschin”.

CUM VĂ VA AJUTA ACEASTĂ CARTE

În fiecare capitol al acestei cărţi veţi găsi zeci de idei concrete, practice, zeci de tehnici şi principii care vă vor oferi posibilitatea de a îmblânzi uriaşa putere a gândului, în scopul de a obţine pentru dumneavoastră înşivă succesul, fericirea şi satisfacţia pe care le doriţi cu atâta ardoare. Fiecare tehnică este ilustrată elocvent printr-un caz de viaţă real. Veţi descoperi nu doar ce aveţi de făcut, ci, în plus, lucru mult mai însemnat, veţi vedea exact cum se aplică fiecare principiu la situaţii şi probleme concrete. Iată deci ce va face această carte pentru dumneavoastră: vă va iniţia pe drumul cel bun, spunându-vă

— Porniţi hotărât spre succes folosind puterea credinţei / 19

— Obţineţi succesul crezând în reuşită / 20

— Înfrângeţi neîncrederea şi aura ei negativă / 23

— Obţineţi rezultate remarcabile crezând cu putere / 24

— Nu zămisliţi decât gânduri pozitive / 28

— Cultivaţi-vă puterea credinţei / 32

— Puneţi la punct un program concret de obţinere a

succesului / 33

— Vaccinaţi-vă împotriva „scuzemiei”, boala eşecului / 30

— Aflaţi secretul ce se ascunde în atitudinea dumneavoastră faţă de sănătate / 39

— Faceţi patru paşi pozitivi în direcţia vindecării de scuzemia ce invocă starea sănătăţii / 43

— Aflaţi de ce puterea gândului este mai importantă decât inteligenţa / 45

— Folosiţi-vă creierul la gândit – nu doar ca pe un simplu depozit de fapte / 51

— Stăpâniţi la perfecţie trei modalităţi simple de a vă vindeca scuzemia ce invocă lipsa inteligenţei / 52

— Depăşiţi obstacolul vârstei – „prea tânăr” sau „prea bătrân” / 52

— Uitaţi de scuzemia ce invocă ghinionul şi atrageţi norocul de partea dumneavoastră / 59

— Folosiţi tehnica acţiunii pentru a vă vindeca de frică şi a vă consolida încrederea / 65

— Folosiţi-vă memoria astfel încât să vă sporiţi doza de încredere / 68

— Depăşiţi-vă frica faţă de ceilalţi / 75

— Credeţi mai mult în dumneavoastră înşivă folosindu-vă corect propria conştiinţă / 79

— Traduceţi gândurile încrezătoare în fapte prin

care vă dovediţi încrederea în sine / 83

— Învăţaţi cei cinci paşi pozitivi meniţi să vă consolideze încrederea şi să distrugă frica / 89

— Descoperiţi că succesul are ca unitate de măsură puterea magică a gândului / 91

— Evaluaţi-vă la valoarea reală şi aflaţi ce calităţi aveţi / 91

— Lăsaţi-vă gândurile să ţintească la înălţimea maximă la care puteţi ajunge / 95

— Aprofundaţi limbajul gânditorilor efectivi prin aceşti patru paşi precişi / 97

— Folosiţi puterea gândului pentru a anticipa ce puteţi face în viitor / 100

— Conferiţi valoare lucrurilor, oamenilor şi dumneavoastră înşivă / 105

— Lăsaţi puterea gândului să vă influenţeze perspectiva asupra slujbei dumneavoastră / 106

— Uitaţi de fleacuri şi concentraţi-vă asupra a ceea ce e important / 109

— Verificaţi-vă – aflaţi cât de puternice vă sunt într-adevăr gândurile / 114

— Folosiţi gândirea creativă pentru a afla modalităţi noi, mai bune pentru a realiza tot ce vă doriţi / 117

— Consolidaţi-vă puterea creatoare crezând în faptul că sunteţi capabili să o dobândiţi / 122

— Luptaţi împotriva gândirii tradiţionale ce vă imobilizează mintea / 125

— Faceţi mai mult şi mai bine pornind puterea dumneavoastră creatoare / 126

— Folosiţi cele trei chei pentru a vă spori creativitatea deschizându-vă larg urechile şi mintea / 136

— Gândiţi în perspectivă şi stimulaţi-vă mintea / 137

— Îmblânziţi-vă ideile şi lăsaţi-le să crească – ele sunt fructul gândirii dumneavoastră / 140

— Arătaţi ca o persoană importantă, căci asta vă ajută să gândiţi la fel / 146

— Deveniţi o persoană importantă crezând în importanţa muncii dumneavoastră / 151

— Compuneţi-vă propriul slogan de tipul „Cum să mă vând la justa mea valoare” / 161

— Gândiţi cu mai multă îndrăzneală – gândiţi ca oamenii importanţi / 164

— Transformaţi mediul înconjurător în aliatul dumneavoastră / 166

— Nu-i lăsaţi pe ceilalţi să vă ţină în loc / 170

— Modelaţi-vă mediul de lucru / 172

— Lăsaţi-vă iluminaţi de razele sufletului în timpul liber / 178

— Eliminaţi gândurile otrăvite din ambientul dumneavoastră / 181

— Căutaţi perfecţiunea în tot ceea ce faceţi / 184

— Alegeţi atitudinile care vă vor ajuta să obţineţi ceea ce doriţi / 189

— Puneţi-vă în mişcare; deveniţi entuziaşti / 190

— Folosiţi puterea entuziasmului adevărat / 190

— Convingeţi-vă că sunteţi importanţi / 198

— Câştigaţi mai mulţi bani înţelegând că serviciul ireproşabil e pe primul plan / 208

— Obţineţi sprijinul celor din jur eliminând prejudecăţile faţă de ei / 214

— Făceţi-vă mai plăcut devenind mai abordabil / 216

— Luaţi iniţiativa în a vă face prieteni / 219

— Stăpâniţi tehnica de a gândi numai de bine despre ceilalţi / 223

— Câştigaţi noi prieteni conversând cu generozitate / 230

— Credeţi în puterea gândului chiar atunci când pierdeţi sau sunteţi opriţi din drum / 232

— Obişnuiţi-vă cu acţiunea – nu trebuie să aşteptaţi până când condiţiile sunt perfecte / 235

— Hotărâţi-vă să vă folosiţi ideile / 243

— Folosiţi acţiunea pentru a vă vindeca fricile şi a câştiga încredere / 243

— Descoperiţi secretul acţiunii mentale / 245

— Fructificaţi magia cuvântului ACUM / 249

— Fortificaţi-vă învăţând să vă faceţi auzit / 252

— Preluaţi iniţiativa, un tip special de acţiune / 253

— Descoperiţi că înfrângerea nu e nimic altceva decât o stare de spirit / 257

— Salvaţi ceva din orice înfrângere / 259

— Folosiţi forţa autocriticii constructive / 267

— Obţineţi rezultate pozitive prin perseverenţă şi experienţă / 268

— Uitaţi de descurajare găsind partea bună din fiecare situaţie / 271

— Stabiliţi-vă cu certitudine unde vreţi să ajungeţi în viaţă / 275

— Folosiţi acest plan pentru a pune la punct un ţel de atins în zece ani / 277

— Evitaţi cele cinci arme care ucid succesul / 281

— Sporiţi-vă energia stabilindu-vă scopuri bine definite

/ 283

— Stabiliţi-vă scopuri ce vă vor ajuta să împliniţi ceea ce doriţi şi să trăiţi mai mult / 285

— Atingeţi-vă scopurile cu acest ghid de progres în treizeci de zile / 291

— Investiţi în dumneavoastră înşivă în scopul unui profit viitor / 294

— Învăţaţi cele patru reguli ale conducerii / 298

— Cultivaţi-vă puterea de a gândi la fel cu cei pe care doriţi să-i influenţaţi / 303

— Faceţi ca abordarea umană a oricărei situaţii să vă fie de ajutor / 304

— Gândiţi în spiritul progresului, credeţi în progres, luptaţi pentru progres / 311

— Verificaţi-vă pentru a afla dacă sunteţi un gânditor progresist sau nu / 316

— Intraţi în contact cu puterea supremă a gândului / 319

— Folosiţi magia puterii gândului în situaţii de viaţă cruciale / 323

1

Credeţi în reuşită şi veţi reuşi

Succesul înseamnă multe lucruri bune, minunate. Succesul înseamnă prosperitate personală: o casă frumoasă, concedii, călătorii, lucruri noi, siguranţă financiară, avantaje maxime pentru copiii dumneavoastră. Succesul atrage admiraţia, transformă oamenii în conducători, conferă respect în perimetrul afacerilor şi în viaţa socială. Succesul înseamnă libertate: el vă eliberează de griji, spaime, frustrări şi eşec. Succesul înseamnă respect de sine, el vă ajută să găsiţi în fiecare zi noi motive de fericire adevărată şi satisfacţie în viaţă şi să-i sprijiniţi mai mult pe cei care depind de dumneavoastră.

Succesul vă transformă în învingători.

Succesul – împlinirea – este scopul suprem în viaţă.

Fiecare om râvneşte succesul. Fiecare vrea ce e mai bun în viaţă. Nimănui nu-i place să se târască, să trăiască în mediocritate. Nimănui nu-i place să fie obligat să ocupe un loc secundar.

O parte din acea pragmatică înţelepciune care clădeşte succesul se află în acel citat din Biblie unde se spune că doar credinţa poate muta munţii din loc.

Credeţi, credeţi cu putere că puteţi mişca un munte

şi veţi putea. Nu cred mulţi oameni că pot mişca munţi. În consecinţă, nu mulţi pot.

Poate aţi auzit vreodată spunându-se: „E o prostie să credem că putem mişca un munte comandându-i: «Munte, la o parte!» E pur şi simplu imposibil”.

Cei care gândesc aşa confundă credinţa cu speranţa. Dar ce-i drept, e drept, nu puteţi muta un munte sperând. Nu puteţi deveni director sperând. Nu puteţi obţine casa dorită cu cinci dormitoare şi trei băi sau salariul mare visat sperând. Nu puteţi ajunge conducător sperând.

Dar *puteţi* muta un munte cu credinţă. *Puteţi* obţine succesul crezând în reuşită.

Nu e nimic magic sau mistic în puterea credinţei.

Aşa funcţionează credinţa. Credinţa, atitudinea pozitivă şi constructivă nasc puterea, îndemânarea şi energia necesare pentru a acţiona. Atunci când credeţi că puteţi reuşi, *„cum* veţi reuşi” va veni de la sine.

În fiecare zi, tineri americani îşi fac debutul în slujba aleasă. Fiecare dintre ei „speră” ca, la un moment dat, să se bucure de succesul ce-i însoţeşte pe cei ajunşi în vârful piramidei. Dar majoritatea acestor tineri nu cred cu adevărat că pot ajunge în vârf. Şi nu ajung. Crezând că le este imposibil să urce atât de sus, ei nu mai descoperă paşii care să-i poarte spre înălţimi. Comportamentul lor rămâne cel al unei persoane „mediocre”.

Dar câţiva astfel de tineri cred cu putere în reuşită. Atitudinea pe care o adoptă în abordarea muncii lor este rezumată de cuvintele „Voi fi printre primii”. Şi credinţa puternică îi va purta spre vârf. Crezând în reuşită – şi în faptul că aceasta este posibilă – ei studiază şi notează atent comportamentul directorilor cu experienţă. Învaţă cum abordează oamenii de succes problemele şi cum iau decizii. Remarcă atitudinile oamenilor de succes.

Modalitatea de a duce lucrurile la capăt stă mereu la îndemâna celui care crede în reuşită.

Cunosc o tânără care s-a hotărât acum doi ani să pună pe picioare o agenţie de vânzare a caselor mobile. Mulţi au sfătuit-o să nu pornească la drum – căci nu-l va putea parcurge până la capăt.

Avea economii în valoare de mai puţin de 3.000 de dolari şi toţi îi spuneau că ar trebui să aducă un capital minim de câteva ori mai mare.

„Vezi ce concurenţă ai avea”, i s-a spus. „Şi, în plus, ce experienţă efectivă ai avut tu în vânzarea caselor mobile, în administrarea de una singură a unei afaceri?” au întrebat-o sfătuitorii ei.

Dar această tânără credea în ea însăşi şi în capacitatea ei de reuşită. A recunoscut pe loc că nu are un capital suficient, că piaţa este foarte competitivă, că nu are experienţa necesară.

„Dar”, a spus ea, „toate informaţiile pe care le-am adunat demonstrează că industria caselor mobile se va extinde. În plus, mi-am studiat atent concurenţii. Ştiu că sunt în stare să vând rulote mai bine decât oricine altcineva în acest oraş. Mă aştept să şi greşesc uneori, însă voi ajunge printre primii foarte repede”.

Şi a ajuns. I-a fost oarecum greu să adune capital. Credinţa ei absolut nestrămutată că poate reuşi în această afacere a cucerit încrederea a doi investitori. Şi, înarmată cu o credinţă absolută, a reuşit „imposibilul” – a convins un fabricant de rulote să-i ofere un inventar limitat de articole fără a percepe niciun avans.

Anul trecut a vândut rulote în valoare de peste un milion de dolari.

„Sper ca anul viitor să depăşesc cifra de vânzări de două milioane de dolari”, ne spune ea.

Credinţa, *credinţa nestrămutată* vă va oferi modalităţi şi mijloace concrete de a împlini orice vă propuneţi. Şi încrederea dumneavoastră în reuşită îi face şi pe alţii să investească încredere în dumneavoastră.

Majoritatea oamenilor nu-şi prea fac rezerve de credinţă. Spre deosebire de alţii: locuitorii Oraşului Succesului! Cu doar câteva săptămâni în urmă, un prieten care este funcţionar într-un departament rutier dintr-un stat din Vestul Mijlociu mi-a relatat o poveste ce ilustrează

citatul cu „mişcatul munţilor”.

„Luna trecută”, a început prietenul meu, „departamentul nostru a trimis înştiinţări câtorva companii de construcţii cu privire la faptul că am obţinut autorizaţia de angajare a unei firme pentru proiectarea a opt poduri incluse în programul nostru de construire a unei autostrăzi. Costul estimativ al podurilor era de cinci milioane de dolari. Firma aleasă avea să perceapă un comision de 4%, adică de 200.000 de dolari pentru activitatea de proiectare.

Am expus această propunere unui număr de 21 de firme. Primele patru în ordinea importanţei s-au decis de îndată să ofere propuneri. Celelalte 17 companii erau mici, având doar 3 până la 7 ingineri fiecare. Amploarea proiectului a determinat 16 dintre ele să renunţe. Au studiat proiectul, au dat din cap şi au spus hotărât: «E prea mare pentru noi. Ne-am fi dorit să putem crede că ne vom descurca, dar nici măcar nu are rost să încercăm.»

Dar una dintre aceste firme mici, o companie cu doar trei ingineri, a studiat planurile şi a spus: «Le construim noi. Vă vom supune atenţiei un proiect.» Aşa au făcut şi au obţinut contractul”.

Cei care cred că sunt în stare să mişte munţi, o vor face. Cei care nu se cred în stare, nu. Crezând, veţi găsi puterea de a acţiona.

De fapt, în vremurile moderne, credinţa face mult mai mult decât doar să mişte munţii din loc. Un element esenţial – de fapt, elementul absolut esenţial – în activitatea de explorare a spaţiului cosmic întreprinsă în zilele noastre este credinţa că spaţiul poate fi cucerit. Dacă oamenii noştri de ştiinţă nu ar crede cu putere şi fără putinţă de tăgadă că omul *poate* călători în spaţiu, ei nu ar mai avea curajul, interesul şi entuziasmul care să-i motiveze în munca lor. Dacă vom crede că există leac pentru cancer, vom găsi, în cele din urmă, soluţii.

În prezent, se discută despre construirea unui tunel sub Canalul Mânecii pentru a lega Anglia de continent. Construirea acestui tunel depinde imens de măsura în care oamenii responsabili vor crede în acest proiect. (Între timp s-a realizat – *n.ed.).*

Credinţa în rezultate deosebite este forţa generatoare, energia care se ascunde în spatele tuturor marilor cărţi, piese de teatru, descoperiri ştiinţifice. Credinţa în succes stă în spatele fiecărei afaceri de succes, biserici şi organizaţii politice. Credinţa în succes este ingredientul unic, cel mai însemnat şi absolut esenţial care modelează oamenii de succes.

Credeţi, credeţi cu putere în reuşită şi veţi reuşi.

De-a lungul anilor, am vorbit cu multe persoane care au eşuat în carieră sau în tentativa de a porni o afacere.

Am auzit o mulţime de motive şi scuze pentru eşec. Ceva foarte semnificativ apare în toate conversaţiile care au ca subiect eşecul. Ca din senin, apare mai întotdeauna o replică de tipul: „Sincer vorbind, nici n-am crezut că o să meargă”, sau „Am avut unele îndoieli de la bun început”, sau „De fapt, nici n-am fost prea mirat că n-a mers”.

Atitudinea celui care porneşte la drum spunându-şi „Bine, bine, o să încerc, dar nu cred că o să meargă” aduce eşecul.

Lipsa de credinţă este o forţă negativă. Când mintea noastră nu are încredere sau se îndoieşte, ea atrage „motive” pentru a-şi justifica neîncrederea. Îndoiala, neîncrederea, *impulsul subconştient de a eşua, lipsa de entuziasm în* ceea ce priveşte reuşita, toate acestea poartă vina în majoritatea cazurilor de eşec.

Îndoiţi-vă şi veţi pierde.

Anticipaţi victoria şi veţi reuşi.

O tânără romancieră mi-a mărturisit de curând ambiţiile sale scriitoriceşti. A fost pomenit numele unuia dintre scriitorii de vază din domeniul ei de activitate.

„Oh”, a spus ea, „domnul X este un scriitor minunat, dar, desigur, eu nu pot avea nici pe departe succesul lui”.

Atitudinea ei m-a dezamăgit foarte mult, căci îl cunosc pe scriitorul în discuţie. Nu e nici excesiv de inteligent, nici prea perspicace, nici prea-prea, nici foarte-

foarte, cu excepţia faptului că este deosebit de încrezător. Se crede printre cei mai buni, se comportă ca atare şi astfel devine cel mai bun.

E bine să ne respectăm conducătorul. Să învăţăm de la el. Să observăm ce face. Să-l studiem. Dar nu să-l venerăm. Să credem că îl putem depăşi. Că putem fi mai buni decât el. Cei ce se cred condamnaţi la locul al doilea, vor face doar lucruri de calitatea a doua.

Iată cum stau lucrurile. Credinţa este termostatul care reglează fidel împlinirile vieţilor noastre. Priviţi-l pe cel care se sufocă în mediocritate. Crede că merită puţin, deci primeşte puţin. Crede că nu e în stare de lucruri măreţe şi nu este. Se crede neînsemnat şi face lucruri neînsemnate. Cu trecerea timpului, lipsa de încredere în sine îşi pune amprenta asupra felului în care omul acesta vorbeşte, merge, se poartă. Dacă nu potriveşte termostatul la o gradaţie superioară, va deveni din ce în ce mai mărunt în modul în care se auto-evaluează. Şi, de vreme ce ceilalţi văd în noi ceea ce vedem noi înşine, omul nostru va fi respectat din ce în ce mai puţin de cei din jur.

Haideţi să aruncăm o privire către cel ce înaintează mereu. Crede că valorează mult şi primeşte mult. Crede că se poate ocupa de însărcinări importante şi dificile – şi poate. Prin tot ce face, prin modul său de a se comporta faţă de ceilalţi, prin caracterul, gândurile şi opiniile sale el

transmite un mesaj simplu: „Sunt un profesionist. Sunt o persoană importantă”.

Oamenii sunt opera propriilor gânduri. Credeţi în lucruri însemnate. Reglaţi-vă termostatul la o valoare mare. Lansaţi-vă în ofensiva succesului cu credinţa sinceră că puteţi reuşi. Crezând în lucruri importante, veţi fi important.

Acum câţiva ani, după un discurs în faţa unui grup de oameni de afaceri din Detroit, am vorbit cu unul dintre domnii prezenţi, care s-a apropiat de mine, s-a prezentat şi a spus: „Mi-a plăcut foarte mult discursul dumneavoastră. Aveţi câteva clipe libere? Aş vrea să vă împărtăşesc o experienţă personală”.

În câteva minute eram deja instalaţi confortabil într-o cafenea, aşteptând să ni se aducă răcoritoare.

„Am trăit o experienţă”, a început el, „care se potriveşte perfect cu ce aţi spus în această seară despre importanţa gândirii constructive şi uriaşa influenţă a gândirii distructive. N-am povestit niciodată nimănui cum m-am eliberat de mediocritate, dar aş vrea să vorbesc cu dumneavoastră despre acest subiect”.

„Şi eu aş fi bucuros să vă ascult”, am răspuns.

„Ei bine, în urmă cu doar cinci ani, munceam din greu, ca orice alt om de rând. După standardele obişnuite, trăiam în limitele decenţei. Dar eram departe de idealul

visat. Casa noastră era mult prea mică şi nu aveam bani pentru câte lucruri ne doream. Biata mea soţie nu se plângea, dar se vedea cu ochiul liber că era mai degrabă resemnată cu soarta, decât fericită. Eram din ce în ce mai nemulţumit. Mă durea cumplit să văd cum îmi dezamăgesc soţia şi cei doi copii.

Dar astăzi lucrurile stau cu totul altfel", a continuat prietenul meu. „Astăzi avem o splendidă casă nouă construită pe un teren de doi acri şi o cabană la câteva sute de mile la nord de aici, pe care o putem folosi tot timpul anului. Nu ne mai facem probleme dacă ne vom putea trimite copiii la un colegiu bun, iar soţia mea nu mai trebuie să se simtă vinovată de fiecare dată când cheltuieşte pe haine noi. Vara viitoare plecăm cu avionul în Europa, pentru o lună de vacanţă. Trăim din plin".

„Cum s-au întâmplat toate astea?" l-am întrebat.

„S-au întâmplat", a răspuns el, „când, folosind expresia dumneavoastră din seara asta, «am pus stăpânire pe puterea credinţei». Acum cinci ani am aflat despre o slujbă la o companie aici, în Detroit. Pe atunci locuiam în Cleveland. M-am hotărât să văd ce-i cu slujba asta, sperând să câştig ceva mai mult. Am ajuns aici duminică seara, iar interviul era luni.

După cină, m-am instalat în camera de hotel şi, ca din senin, am simţit un dezgust profund faţă de mine

însumi. «De ce», mi-am pus întrebarea, «de ce sunt doar un ratat din clasa de mijloc? De ce încerc să obţin o slujbă care reprezintă un atât de neînsemnat pas înainte?»

Nici până în ziua de azi nu ştiu ce m-a impulsionat, dar am luat o foaie de hârtie cu emblema hotelului şi am scris numele a cinci persoane pe care le cunoşteam bine de ani de zile şi care mă depăşiseră considerabil în câştigarea puterii şi a responsabilităţii pe plan profesional. Doi dintre ei îmi fuseseră vecini şi se mutaseră într-un cartier select. Alţi doi erau dintre cei pentru care lucrasem, iar ultimul îmi era cumnat.

Apoi – iarăşi nu ştiu ce m-a împins să fac acest lucru – m-am întrebat ce au cei cinci prieteni ai mei şi eu nu am, cu excepţia slujbelor mai bune. M-am comparat cu ei în privinţa inteligenţei, dar, sincer, n-am ajuns la concluzia că ei îmi sunt superiori în acest domeniu. Nu puteam spune, cu mâna pe inimă, nici că mă băteau la capitolele educaţie, integritate sau deprinderi personale.

În cele din urmă, am ajuns la o altă calitate despre care se vorbeşte mult. Iniţiativa. Nu-mi făcea nicio plăcere să recunosc, dar nu aveam încotro. În această privinţă, eram cu mult inferior prietenilor mei ce dobândiseră succesul.

Era aproape trei dimineaţa, dar mintea îmi era uluitor de limpede. Pentru prima dată înţelesesem care

este punctul meu slab. Descopeream că mă menţinusem în umbră.

M-am privit cu sinceritate maximă şi am aflat că motivul pentru care nu aveam iniţiativă era că nu credeam cu putere în valoarea mea.

Am petrecut restul nopţii amintindu-mi cum m-am lăsat dominat dintotdeauna de lipsa de încredere în mine însumi, cum îmi pusesem la lucru propria minte împotriva mea. Mi-am dat seama că îmi inoculasem ideea că nu sunt în stare să progresez, când, de fapt, eram perfect capabil să fiu mai bun. Mă evaluam la un preţ de nimic. Am găsit o urmă de autosubestimare în tot ce făcusem. Apoi, mi-a venit deodată ideea că nimeni altcineva nu va avea încredere în mine până când eu însumi nu voi avea.

Exact în acea clipă, m-am hotărât: «Nu mă voi mai simţi inferior. De azi înainte nu mă voi mai vinde ieftin.»

A doua zi dimineaţă, păstram încă în suflet acea încredere. În timpul acelui interviu pentru obţinerea noii slujbe, mi-am pus prima dată la încercare acest sentiment. Înainte de revelaţie, speram să am măcar curajul să cer cu 750 de dolari sau poate cu 1.000 mai mult decât salariul meu actual. Dar acum, dându-mi seama că *valorez* ceva, am cerut o mărire de 3.500 de dolari. Şi am obţinut-o. Mi s-a oferit această sumă pentru că, după o noapte lungă de autoanaliză, am găsit înăuntrul meu calităţi ce meritau

această răsplată.

În doar doi ani după ce am obţinut postul, mi-am clădit reputaţia omului ce ştie să încheie afaceri. Apoi afacerea a intrat într-o perioadă de criză economică. Dar acţiunile mele au crescut, pentru că eram unul dintre cei mai buni oameni de afaceri capabili să încheie contracte din întreaga reţea. Când compania a fost restructurată, am fost recompensat cu un număr substanţial de acţiuni şi o sumă şi mai impresionantă de bani".

Credeţi în dumneavoastră înşivă şi lucrurile *vor lua* întorsătura dorită.

Mintea dumneavoastră este o „uzină de gânduri". E o uzină aglomerată, ce produce nenumărate gânduri zi de zi.

În această uzină de gânduri, producţia este lăsată în grija a doi maiştri, dintre care pe unul îl vom numi domnul Triumf, iar pe celălalt domnul Eşec. Domnul Triumf este responsabil cu fabricarea gândurilor pozitive. El e specializat în producerea motivelor pentru care sunteţi capabil, sunteţi calificat şi doriţi să faceţi un anume lucru.

Celălalt maistru, domnul Eşec, produce gânduri negative, ce conduc la autosubestimare. El este expert în forjarea motivelor pentru care nu sunteţi capabil, sunteţi slab şi nepotrivit. Specialitatea lui este lanţul de gânduri de tipul „de ce veţi eşua".

Atât domnul Triumf cât şi domnul Eşec sunt incredibil de receptivi. Ei îşi semnalează imediat prezenţa. Nu trebuie decât să transmiteţi cel mai slab ordin mental adresat oricăruia dintre ei şi vor intra în acţiune. Dacă semnalul este pozitiv, va intra în scenă domnul Triumf şi se va pune pe treabă. În acelaşi fel poate fi contactat domnul Eşec, dacă semnalul trimis este negativ.

Ca să vedeţi cum lucrează cei doi maiştri pentru dumneavoastră, puneţi-vă la încercare în următoarea situaţie. Spuneţi-vă: „E o zi cumplită azi”. Va intra în acţiune domnul Eşec şi va produce dovezi care vă pot demonstra că aveţi dreptate. Vă va sugera că e prea cald sau prea frig, că afacerile se vor împotmoli azi, că vânzările vor scădea, ceilalţi oameni vor fi irascibili, vi s-ar putea face rău, soţia va avea toane. Domnul Eşec este uluitor de eficient. Vă va convinge în doar câteva minute. Chiar *este* o zi proastă. Fără să vă daţi seama, veţi ajunge să credeţi că e o zi *înfiorător* de proastă.

Dar dacă vă spuneţi: „E o zi frumoasă azi”, va intra în scenă domnul Triumf. Vă va spune: „E o zi *minunată.* Aerul e proaspăt. Viaţa e frumoasă. Azi puteţi recupera câte ceva din treburile restante”. Şi atunci, ziua va fi bună.

În acelaşi fel vă va arăta domnul Eşec de ce nu puteţi pune în valoare calităţile domnului Smith; domnul Triumf vă va arăta că puteţi. Domnul Eşec vă va convinge că nu

veţi reuşi, în vreme ce domnul Triumf vă va demonstra că aveţi motive pentru a izbândi. Domnul Eşec va pune la punct o pledoarie excepţională împotriva lui Tom, în timp ce domnul Triumf vă va evoca mai multe motive pentru care îl agreaţi pe Tom.

Şi cu cât mai mult veţi da de lucru oricăruia dintre aceşti doi maiştri, cu atât va deveni mai puternic. Dacă domnul Eşec va munci mai mult, îşi va suplimenta personalul şi va pune stăpânire pe o porţiune mai însemnată a minţii dumneavoastră. În cele din urmă, va deveni stăpân pe întreg departamentul de producere a gândurilor şi s-ar putea ca toate gândurile să fie de natură negativă.

Singurul lucru înţelept pe care-l puteţi face este să-l concediaţi pe domnul Eşec. Nu aveţi nevoie de el. Nu vreţi să vă spună mereu că nu sunteţi capabil, că nu sunteţi pregătit, că nu veţi reuşi şi aşa mai departe. Domnul Eşec n-o să vă ajute să ajungeţi unde doriţi, deci daţi-l afară.

Folosiţi-l neîntrerupt pe domnul Triumf. De fiecare dată când mintea dumneavoastră zămisleşte un gând, solicitaţi intervenţia domnului Triumf. El vă va arăta cum puteţi reuşi.

În intervalul cuprins între acest moment şi mâine la aceeaşi oră, încă 11.500 de consumatori îşi vor fi făcut intrarea triumfală în Statele Unite.

Populaţia creşte într-un ritm record. Pentru următorii zece ani, creşterea este estimată la aproximativ 35 de milioane. Această cifră reprezintă însumarea populaţiei actuale din cele mai însemnate metropole americane: New York, Chicago, Los Angeles, Detroit şi Philadelphia. Închipuiţi-vă!

Noi ramuri industriale, noi descoperiri ştiinţifice, pieţe în curs de extindere – toate oferă şanse de câştig.

Apariţia lor este o veste bună. Avem norocul de a trăi în cele mai minunate timpuri!

Toate semnalele se traduc printr-o cerere imensă de oameni de primă mână în toate domeniile – oameni ce posedă capacitatea superioară de a-i influenţa pe ceilalţi, de a le coordona activitatea şi a le fi utili prin funcţia lor. Iar cei ce vor ocupa aceste posturi de conducere sunt în prezent adulţi sau aproape adulţi. Şi dumneavoastră sunteţi unul dintre ei.

Garanţia succesului pe plan global nu este, desigur, o garanţie a succesului personal. De-a lungul vremii, Statele Unite au avut mereu progrese economice. Dar, la o privire rapidă, vom observa că milioane şi milioane de oameni – de fapt, majoritatea – se luptă, dar nu reuşesc. Majoritatea se bălăceşte încă în mediocritate în ciuda ocaziilor record din ultimii douăzeci de ani. Şi în perioada de înflorire care ne aşteaptă, cei mai mulţi dintre noi vor continua să se

îngrijoreze, să le fie teamă, să se târască prin viaţă cu sentimentul că sunt nişte nimicuri, că nu sunt apreciaţi, incapabili să facă ce vor. În consecinţă, orice fac le va aduce prea puţină satisfacţie, prea puţină fericire.

Cei ce preschimbă ocaziile favorabile în recompense (şi credeţi-mă pe cuvânt, sunt convins că şi dumneavoastră sunteţi unul dintre ei, căci dacă nu aţi fi aţi lăsa totul pe seama hazardului şi nu aţi citi această carte), doar aceia vor fi înţelepţii ce vor învăţa cum să-şi lase gândurile să-i poarte spre succes.

Intraţi. Uşa succesului vi se deschide în faţă. Deveniţi acum unul dintre aleşii care obţin ce doresc de la viaţă.

Acesta este primul pas către succes. Este un pas fundamental. Nu poate fi sărit. Pasul Unu: Credeţi în dumneavoastră, credeţi în reuşită.

Cum să cultivaţi puterea credinţei

Iată trei modalităţi pentru a dobândi şi consolida puterea credinţei:

1. Gândiţi-vă la succes, nu la eşec. La serviciu, acasă, înlocuiţi gândurile îndreptate spre eşec cu cele direcţionate către succes. Când vă confruntaţi cu o situaţie dificilă, spuneţi-vă: „Voi câştiga”, şi nu „Probabil că o să

pierd”. Când concuraţi cu cineva, gândiţi-vă: „Sunt printre cei mai buni”, şi nu „Sunt depăşit”. Când se iveşte un prilej favorabil, convingeţi-vă: „Sunt în stare” şi niciodată „Nu pot”. Lăsaţi-vă procesul de gândire să fie guvernat de un singur gând: „Voi reuşi”. Dacă vă gândiţi la succes, vă obligaţi mintea să zămislească planuri care vă aduc succesul. Gândindu-vă la eşec, veţi obţine exact contrariul. Vă veţi obliga mintea să producă gânduri care vor atrage eşecul.

2. Reamintiţi-vă în mod constant că sunteţi mai bun decât credeţi că sunteţi. Oamenii de succes nu sunt construiţi după modelul lui Superman. Succesul nu cere un superintelect. Nu există nimic mistic în legătură cu succesul. El nu se sprijină pe hazard. Oamenii de succes sunt oameni obişnuiţi care şi-au cultivat încrederea în ei înşişi şi în ceea ce fac. Niciodată – da, *niciodată* să nu vă evaluaţi la un preţ de nimic.

3. Credeţi în lucruri măreţe. Dimensiunea succesului dumneavoastră este condiţionată de dimensiunea încrederii. Dacă vă propuneţi scopuri mărunte, vă puteţi aştepta la împliniri nesemnificative. Propuneţi-vă să atingeţi ţeluri importante şi veţi avea succese importante. Nu uitaţi! Ideile şi planurile mari sunt adesea mai simple – în orice caz cu nimic mai dificile – decât ideile şi planurile mărunte.

Domnul Ralph J. Cordiner, preşedintele comitetului de conducere al Companiei General Electric, a spus următoarele în cadrul unei conferinţe pe tema conducerii: „Cerem fiecărui om ce aspiră la succes – pentru el şi pentru compania sa – hotărârea de a pune în aplicare un program personal de autoperfecţionare. Nimeni nu va *ordona* cuiva să devină mai bun… Fie că cineva zăboveşte în urmă, fie că înaintează în domeniul său, totul se leagă de sârguinţa personală. Asta ia timp, muncă şi sacrificii. Nimeni nu poate face aceste lucruri în locul dumneavoastră”.

Sfatul domnului Cordiner este temeinic şi pragmatic. Puneţi-l în aplicare. Cei ce ajung în poziţii de vârf în afaceri, comerţ, inginerie, activitate religioasă, scris, teatru şi în orice altă zonă ajung acolo urmărind conştiincios şi fără întrerupere *un plan de autoperfecţionare şi progres.*

Orice program de instruire – şi exact asta vă propune cartea de faţă – trebuie să fie în stare să vă ofere trei lucruri. Trebuie să vă furnizeze conţinutul, aşa-numitul ce-să-fac. În al doilea rând, trebuie să vă sugereze o metodă, adică un cum-să-fac. Iar în al treilea rând, trebuie să se supună „testului cu acid”. Adică să producă rezultate.

Ce-ul programului dumneavoastră personal de

instruire în vederea succesului se bazează pe atitudinile şi tehnicile oamenilor de succes. Cum se comportă ei? Cum depăşesc obstacolele? Cum câştigă respectul celorlalţi? Ce îi deosebeşte de oamenii obişnuiţi? Cum gândesc ei?

Cum-ul planului dumneavoastră de autoperfecţionare şi progres constă într-o serie de modalităţi concrete de acţiune. Ele se regăsesc în fiecare capitol. Şi funcţionează. Puneţi-le în practică şi convingeţi-vă.

Cum rămâne cu cea mai importantă parte a instruirii: rezultatele? În doar câteva cuvinte, aplicarea conştiincioasă a programului înfăţişat aici pe larg vă va aduce un succes de asemenea dimensiuni încât acum vi se poate părea imposibil. Desfăcut în părţi componente, programul personal de instruire vă va aduce o serie de recompense: recompensa unui respect mai profund din partea familiei dumneavoastră, răsplata reprezentată de admiraţia din partea prietenilor şi asociaţilor, sentimentul utilităţii, conştiinţa propriei valori şi a propriei poziţii, un venit mai substanţial şi un standard de viaţă mai ridicat.

Vă puteţi coordona singur instruirea. Nu va trage nimeni cu ochiul ca să vă spună cum să o concepeţi. Această carte vă va fi ghid, dar numai dumneavoastră vă puteţi înţelege. Numai *dumneavoastră* vă puteţi impune să urmaţi acest program. Numai *dumneavoastră* vă puteţi

evalua progresele. Numai *dumneavoastră* vă puteţi corecta dacă faceţi un pas greşit. Pe scurt, vă veţi instrui în scopul obţinerii unor împliniri şi a unor succese mai însemnate.

Sunteţi deja în posesia unui laborator perfect echipat în care puteţi lucra şi studia. Laboratorul acesta este pretutindeni în jurul dumneavoastră. Şi constă din fiinţe umane. El vă oferă toate exemplele posibile de acţiune umană. Şi puteţi învăţa lucruri nebănuite de îndată ce vă consideraţi un om de ştiinţă în propriul său laborator. În plus, nu aveţi nimic de cumpărat. Nu aveţi chirie de plătit. Nici taxe de niciun fel. Puteţi folosi laboratorul cât doriţi, pe gratis.

În calitate de director al propriului laborator, veţi dori să faceţi ce face orice om de ştiinţă: să observaţi şi să experimentaţi.

Nu vi se pare surprinzător că majoritatea oamenilor înţeleg atât de puţine despre motivele celorlalţi de a se comporta într-un anume sens, deşi sunt înconjuraţi de oameni toată viaţa? Asta pentru că ei nu sunt observatori experimentaţi. Unul dintre scopurile importante ale acestei cărţi este să vă ajute să observaţi, să cultivaţi o înţelegere profundă a acţiunilor umane. Vă veţi putea pune întrebări de tipul: „De ce are John atâta succes, în vreme ce Tom abia se descurcă?”, „De ce au unii mulţi prieteni, iar alţii doar câţiva?”, „De ce acceptă oamenii bucuroşi ce le spune

o anumită persoană, dar ignoră pe altcineva care le spune exact acelaşi lucru?”

Procesul de instruire vă va asigura învăţarea unor lecţii de preţ prin simpla observaţie.

Iată două sugestii speciale care vă vor ajuta să deveniţi un observator calificat. Alegeţi în vederea unui studiu special doi dintre oamenii de mare succes şi două dintre persoanele cel mai puţin realizate pe care le cunoaşteţi. Apoi, pe măsură ce citiţi această carte, remarcaţi cât de fidel este prietenul dumneavoastră ce a obţinut succesul principiilor succesului. Remarcaţi, de asemenea, cum studiul celor două extreme vă ajută să pătrundeţi pe tărâmul acelei înţelepciuni care nu dă greş niciodată şi care are o direcţie bine stabilită: urmarea neabătută a adevărurilor enunţate în cartea de faţă.

De fiecare dată când intraţi în contact cu altcineva aveţi ocazia să vedeţi principiile clădirii succesului în acţiune. Obiectivul dumneavoastră este transformarea acţiunilor îndreptate către succes în obişnuinţă. Cu cât exersăm mai mult, cu atât mai la îndemână vă vor fi acţiunile îndreptate în direcţia dorită.

Cei mai mulţi dintre noi au prieteni al căror hobby este creşterea plantelor sau a animalelor. Şi am auzit cu toţii replici de genul: „Mă emoţionează să văd plantele crescând. Priveşte cum îţi răspund când le dai hrană şi

apă. Uite cât au crescut faţă de săptămâna trecută”.

În mod sigur, e emoţionant să vezi ce efecte are strânsa cooperare dintre om şi natură. Dar nu este nici pe departe la fel de fascinant ca observarea propriului răspuns la un program direcţionat de administrare a gândurilor. E amuzant să simţiţi cum vă cresc încrederea în sine, eficienţa şi succesul zi de zi, lună de lună. Nimic – absolut nimic – nu vă oferă mai multă satisfacţie în viaţă decât faptul că ştiţi că sunteţi pe drumul succesului şi al împlinirii. Şi nimic nu vă poate stimula mai mult decât autodepăşirea.

2

Vindecaţi-vă de „scuzemie”, boala eşecului

Obiectul de studiu ce vă va ajuta să vă transformaţi gândurile în succes este comportamentul uman. Veţi analiza oamenii foarte atent pentru a observa şi apoi a aplica principiile ce vă vor conduce la un succes sigur. Şi doriţi să începeţi chiar acum.

Dacă studiaţi oamenii în profunzime, veţi descoperi că cei pe care i-a ocolit succesul suferă de o boală a gândurilor care le sufocă mintea. Vom numi această boală *scuzemie.* Orice eşec este indiciul maladiei deja menţionate în fază avansată şi majoritatea persoanelor „mediocre” suferă măcar de o formă uşoară a bolii.

Veţi înţelege că scuzemia explică diferenţa dintre persoana ce avansează şi cea care abia reuşeşte să se menţină pe poziţie. Veţi afla că succesul individual este invers proporţional cu înclinaţia de a-ţi fabrica scuze.

Cel care nu a progresat deloc şi nici nu are asemenea intenţii are mereu pregătită un sac de motive spre a-şi explica lipsa de acţiune. Cei cu împliniri mărunte explică cât ai clipi de ce nu au, de ce nu fac, de ce nu pot şi de ce nu sunt.

Studiaţi vieţile oamenilor de succes şi vă veţi da

seama de următorul adevăr: orice scuză invocată de cineva mediocru ar putea fi, dar *nu este,* invocată de omul de succes.

N-am întâlnit şi n-am auzit niciodată de un director influent, de un ofiţer, un comerciant, un profesionist sau un conducător în orice domeniu care n-ar fi putut găsi una sau mai multe scuze majore pentru a se ascunde după deget. Roosevelt s-ar fi putut ascunde în spatele picioarelor sale inerte; Truman îndărătul lipsei sale de studii superioare; Kennedy ar fi putut spune: „Sunt prea tânăr ca să fiu preşedinte”; Johnson şi Eisenhower s-ar fi putut eschiva invocând atacurile de cord.

Asemeni oricărei boli, scuzemia se agravează dacă nu se administrează tratamentul adecvat. Victima acestei maladii a gândului e supusă următorului proces mental: „Nu fac lucrurile cum ar trebui. Ce alibi pot folosi ca să scap cu faţa curată? Să vedem: o sănătate şubredă? lipsa studiilor? vârsta înaintată? tinereţea? ghinionul? nenorocirile personale? soţia? educaţia pe care am primit-o de acasă?”

De îndată ce victima bolii eşecului şi-a ales o scuză care „va ţine”, nu mai renunţă la ea. Apoi se bazează pe ea pentru a-şi explica sieşi şi celorlalţi de ce nu progresează.

Şi de fiecare dată când victima invocă scuza, aceasta se întipăreşte adânc în subconştientul său. Gândurile, fie

ele pozitive sau negative, devin mai puternice când sunt repetate în mod constant. La început, victima scuzemiei ştie că alibiul său este mai mult sau mai puţin o minciună. Dar, cu cât îl repetă mai des, cu atât este mai convinsă de adevărul lui incontestabil, de faptul că alibiul este motivul real pentru care nu a obţinut efectul scontat.

În aceste condiţii, Prima Procedură în programul dumneavoastră individual de dobândire a succesului prin intermediul gândurilor trebuie să fie *vaccinarea împotriva scuzemiei, boala eşecului.* Scuzemia apare într-o varietate de forme, dar cele mai cumplite ipostaze ale maladiei sunt scuzemia sănătăţii, a inteligenţei, a vârstei şi a hazardului. Să vedem acum în ce fel ne putem apăra de aceste patru forme frecvente ale bolii.

Patru dintre cele mai frecvente forme de scuzemie

1 „Dar sănătatea mea este şubredă”. Scuzemia ce invocă motive de sănătate variază de la cronicul „Nu mă simt bine”, până la mai precisul „Sufăr de cutare şi cutare”.

Sănătatea „şubredă”, ce îmbracă o mie de forme diferite, e folosită ca scuză pentru eşecul în ceea ce persoanele respective şi-au propus să facă, eşecul în

acceptarea unei responsabilităţi mai însemnate, în câştigarea banilor, în obţinerea succesului.

Milioane şi milioane de oameni suferă de acest tip de scuzemie. Dar sunt oare aceste scuze în majoritatea lor legitime? Gândiţi-vă o clipă la toţi oamenii ce au obţinut un succes remarcabil pe care îi cunoaşteţi şi care şi-ar fi putut folosi sănătatea precară ca scuză dar nu au făcut-o.

Prietenii mei medici mi-au spus că nu există specimenul perfect de viaţă adultă. Fiecare are câte o problemă de sănătate. Mulţi se folosesc de ea pentru a se lăsa parţial sau total în voia scuzemiei de acest tip; nu şi oamenii de succes.

Într-o singură după-amiază am trăit două experienţe care ilustrează atitudinea corectă şi incorectă în ceea ce priveşte sănătatea. Abia terminasem de susţinut un discurs în Cleveland. Apoi, un individ cam de treizeci de ani m-a rugat să-l ascult pentru câteva minute. M-a felicitat pentru ce am spus, dar mi-a mărturisit: „Mi-e teamă că ideile dumneavoastră nu mă prea ajută”.

„Vedeţi”, a continuat el, „eu sufăr de inimă şi sunt sub control permanent”. Mi-a explicat că fusese la patru doctori, care nu reuşiseră să stabilească un diagnostic. M-a întrebat ce-i sugerez să facă.

„Ei bine”, i-am spus, „nu ştiu mai nimic despre inimă, dar, ca de la un profan la altul, să fiu în locul

dumneavoastră, aş face trei lucruri. Mai întâi, aş consulta cel mai bun specialist cardiolog cu putinţă şi aş accepta diagnosticul lui fără umbră de îndoială. Aţi fost deja consultat de patru medici şi niciunul nu a găsit nimic în neregulă cu inima dumneavoastră. Acceptaţi ca diagnostic final ceea ce spune al cincilea doctor. S-ar putea foarte bine să aveţi o inimă perfect sănătoasă. Dar, dacă continuaţi să vă faceţi griji, s-ar putea foarte bine să vă provocaţi o afecţiune foarte serioasă a inimii. Căutând boala cu lumânarea nu veţi întârzia să o găsiţi.

Al doilea lucru pe care vi-l recomand este să citiţi minunata carte a doctorului Schindler, *Cum să trăiţi din plin 365 de zile pe an.* Doctorul Schindler demonstrează în această carte remarcabilă că trei din fiecare grup de patru paturi de spital sunt ocupate de bolnavi ce suferă de BPE – boli provocate de emoţii. Închipuiţi-vă, trei din patru astfel de oameni ar fi perfect sănătoşi dacă ar fi învăţat cum să-şi ţină emoţiile în frâu. Citiţi cartea doctorului Schindler şi elaboraţi-vă propriul program de «stăpânire a emoţiilor».

În al treilea rând, m-aş hotărî să mă bucur de viaţă până la moarte”. Şi i-am explicat acestui biet suflet chinuit ce sfat preţios primisem cu mulţi ani în urmă de la un prieten avocat care se vindecase de tuberculoză. Ştia că va trebui să ducă o viaţă cu multe privaţiuni, dar asta nu l-a oprit să-şi practice profesia, să aibă o familie frumoasă şi

să se bucure cu adevărat de viaţă. Prietenul meu, acum în vârstă de 78 de ani, îşi exprimă filosofia în următoarele cuvinte: „O să trăiesc până în ultima zi şi nu o să amestec viaţa cu moartea. Am de gând *să trăiesc* atâta vreme cât mă aflu pe acest pământ. De ce să fiu în viaţă numai pe jumătate? Fiecare minut în care se trăieşte cu mare spaimă de moarte ar putea fi, la fel de bine, lăsat în grija morţii”.

Se făcuse târziu şi trebuia să plec, căci trebuia să prind un avion spre Detroit. Am avut parte în avion de a doua experienţă, de data asta mult mai plăcută. După zgomotul decolării, am auzit un ticăit. Destul de uimit, m-am uitat înspre cel ce stătea lângă mine, căci mi se părea că sunetul venea de la el.

Mi-a zâmbit binevoitor şi mi-a spus: „Nu e o bombă. E doar inima mea”.

Am rămas, evident, surprins, deci a început să-mi spună ce se întâmplase.

Cu doar 21 de zile în urmă, fusese supus unei operaţii ce avea drept scop implantul unei valve de plastic în inima sa. Ticăitul, mi-a explicat el, avea să continue încă vreo câteva luni, până când ţesutul cel nou avea să crească şi să acopere valva artificială. L-am întrebat ce planuri de viitor avea.

„Oh”, mi-a răspuns, „am planuri mari. Voi urma

dreptul când mă voi întoarce în Minnesota. Sper să lucrez pentru guvern într-o bună zi. Doctorii mi-au spus să nu exagerez cu efortul câteva luni, dar după aceea voi fi ca nou”.

Iată cele două modalităţi de a privi problemele de sănătate. Primul caz ne înfăţişează pe cineva care, fără să fie măcar sigur că este bolnav, e îngrijorat, deprimat, se apropie de înfrângere, dorind să-şi găsească un aliat care să-l susţină în decizia sa de a nu mai continua drumul. Al doilea caz ne vorbeşte despre o persoană care, deşi supusă la una dintre cele mai complicate operaţii, debordează de optimism şi de nerăbdarea de a intra în acţiune. Diferenţa constă în modul lor de abordare şi de a se gândi la propria sănătate!

M-am lovit adeseori de scuzemia ce invocă boala. Am diabet. De îndată ce am descoperit că sufăr de această boală (cu vreo 5.000 de injecţii cu insulină în urmă), am fost avertizat: „Diabetul este un neajuns fizic; dar cel mai mare rău vi-l puteţi face adoptând o atitudine negativă faţă de el. Fiţi îngrijorat din cauza acestei boli şi e posibil să aveţi necazuri serioase”.

Normal că din ziua în care am aflat că am diabet am cunoscut multe persoane ce suferă de aceeaşi boală. Vă voi povesti despre două cazuri extreme. Un individ suferind de o formă foarte uşoară a maladiei aparţine sectei morţilor în

viaţă. Obsedat de frica de schimbările meteorologice, el e respins şi ridiculizat. Îi e frică de infecţii, deci îndepărtează pe oricine are cât de puţin nasul înfundat. Îi e frică să nu se expună prea mult, deci nu face aproape nimic. Îşi cheltuieşte cea mai mare parte a energiei mentale îngrijorându-se cu privire la ce *s-ar putea* întâmpla. Îi plictiseşte pe ceilalţi spunându-le „cât de cumplită" este problema lui. De fapt, el nu suferă de diabet. Mai degrabă, e o victimă a scuzemiei ce invocă boala. Autocompătimirea l-a condus la invaliditate.

Cealaltă extremă este un director de departament într-o editură însemnată. El are o formă gravă a bolii; ia cam de 30 de ori mai multă insulină decât cel despre care am vorbit înainte. Dar obsesia lui în viaţă nu este boala. Scopul său este să trăiască şi să se distreze. Mi-a spus într-o zi: „Sigur că mă deranjează, dar nici bărbieritul nu e comod. Doar n-o să-mi las gândurile să mă pună la pat. Când fac injecţiile, îi ridic în slăvi pe cei ce au descoperit insulina".

Un bun prieten de-al meu, faimos profesor de colegiu, s-a întors în 1945 acasă din Europa fără un braţ. În ciuda handicapului său, John zâmbeşte tot timpul, îi ajută mereu pe ceilalţi. E cât se poate de optimist. Într-o zi, am discutat împreună multă vreme despre handicapul său.

„E doar un braţ", mi-a spus el. „Desigur, două *sunt*

mai bune decât unul singur. Dar mi-au tăiat doar braţul. Spiritul meu este neatins. Le sunt chiar recunoscător”.

Un alt prieten ce a suferit o amputare este un jucător excelent de golf. Într-o zi l-am întrebat cum fusese în stare să îşi însuşească un stil atât de apropiat de perfecţiune cu un singur braţ. I-am amintit că majoritatea jucătorilor cu ambele braţe nu-l ajung nici pe departe. Răspunsul său spune multe: „Păi, e vorba de experienţa pe care am dobândit-o”, mi-a spus, „şi anume aceea că o atitudine corectă şi un singur braţ vor învinge de fiecare dată o atitudine greşită şi două braţe”. *O atitudine corectă şi un singur braţ vor învinge de fiecare dată o atitudine greşită şi două braţe.* Gândiţi-vă puţin la această afirmaţie. Nu e valabilă doar pe terenul de golf, ci şi în fiecare situaţie de viaţă.

Cele patru leacuri împotriva scuzemiei ce invocă starea sănătăţii

Cel mai redutabil vaccin împotriva scuzemiei ce invocă starea sănătăţii constă din următoarele patru doze:

1. Refuzul de a vorbi despre sănătatea dumneavoastră. Cu cât vorbiţi mai mult despre o afecţiune, chiar despre o banală răceală, cu atât vi se va părea că starea vi se înrăutăţeşte. Discuţiile despre o

sănătate şubredă seamănă cu îngrăşămintele cu care fertilizăm buruienile. În plus, discuţiile despre sănătate sunt un obicei prost. Îi plictisesc pe cei din jur. Nu rentează să părem egocentrici şi cu metehne de fată bătrână. Cei ce se concentrează asupra succesului învinq tendinţa normală de a vorbi despre sănătatea lor „şubredă". S-ar putea (subliniez formularea *s-ar putea)* ca nemulţumitul cronic să obţină ceva compasiune, dar nu va câştiga niciodată respect şi loialitate.

2. Refuzaţi să vă îngrijoraţi cu privire la sănătatea dumneavoastră. Doctorul Walter Alvarez, profesor emerit, specialist la clinica de renume mondial Mayo, a scris de curând: „Îi rog întotdeauna pe cei ce îşi fac griji să se străduiască să se autocontroleze. Spre exemplu, când l-am văzut pe acel individ (ce era convins că suferă cu vezica biliară, deşi opt radiografii arătaseră că e perfect sănătos), l-am rugat să nu-şi mai facă radiografii. Am rugat sute de pacienţi preocupaţi de inima lor să nu-şi mai facă atâtea electrocardiograme".

3. Fiţi mereu recunoscători pentru cât de sănătoşi sunteţi. Există o zicală veche ce ar merita repetată cât de des: „Mi-am plâns de milă pentru că purtam nişte pantofi vechi şi rupţi până mi-a ieşit în cale un om fără picioare". În loc să vă plângeţi că „nu vă simţiţi bine", e mult mai bine să vă bucuraţi că sunteţi suficient de sănătoşi.

Recunoştinţa pentru sănătatea actuală este un vaccin puternic împotriva altor dureri şi boli adevărate.

4. Reamintiţi-vă mereu: „E preferabil să te epuizezi decât să rugineşti. Aveţi o viaţă întreagă la dispoziţie. N-o irosiţi. N-o lăsaţi să se scurgă îndreptându-vă prin puterea gândului spre un pat de spital.

2 „Dar trebuie să ai cap ca să reuşeşti”. Scuzemia care invocă inteligenţa sau formula „Nu sunt deştept” este frecventă. De fapt, este atât de frecventă încât probabil 95 la sută dintre cei ce ne înconjoară suferă de această formă a bolii. Spre deosebire de majoritatea celorlalte tipuri de scuzemie, suferinzii acestui tip special suferă în tăcere. Nu mulţi recunosc deschis că se simt inferiori din punct de vedere intelectual. Mai degrabă, îngroapă acest sentiment adânc în fiinţa lor.

Cei mai mulţi dintre noi comit două greşeli de bază în ceea ce priveşte inteligenţa:

1. Subestimăm puterea propriului nostru creier.

2. Supraestimăm puterea creierului celuilalt.

Din cauza acestor greşeli, mulţi se vând pe nimic. Nici măcar nu mai abordează situaţiile complicate, pentru că „e nevoie de cap”. Apare apoi cel pe care coeficientul de inteligenţă nu-l obsedează, şi obţine slujba.

Ce contează cu adevărat nu e cât sunteţi de inteligent, ci cum vă folosiţi inteligenţa pe care o posedaţi.

Strategia gândirii care vă guvernează inteligenţa este cu mult mai importantă decât puterea de fapt a creierului. Voi repeta, căci această idee este de importanţă vitală: *strategia gândirii care vă guvernează inteligenţa este cu mult mai importantă decât inteligenţa pe care o aveţi.*

Ca răspuns la întrebarea „Ar trebui să vă faceţi copilul om de ştiinţă?”, doctorul Edward Teller, unul dintre cei mai buni medici ai ţării, a spus: „Unui copil nu-i trebuie o minte care să funcţioneze cu viteza fulgerului ca să fie om de ştiinţă, nicio memorie miraculoasă, nici nu trebuie să ia note foarte bune la şcoală. Singurul aspect care contează este dacă pe copilul dumneavoastră îl pasionează într-adevăr ştiinţa”.

Interesul, entuziasmul constituie factori decisivi chiar şi în ştiinţă.

Cu o atitudine pozitivă, optimistă şi cooperantă, cineva cu coeficientul de inteligenţă 100 va câştiga mai mulţi bani, respect şi va obţine un mai mare succes decât un individ pesimist şi necooperant cu o atitudine negativă, chiar cu un coeficient de inteligenţă de 120.

Dacă sunteţi suficient de înţelepţi ca să vă ţineţi de ceva – o treabă în casă, orice tip de sarcină, un proiect – până îl terminaţi, veţi fi mult mai eficienţi decât dacă posedaţi o inteligenţă inutilă, chiar dacă ea e de calibrul genialităţii.

Căci, dacă *vă ţineţi* cu încăpăţânare de ceva, aţi rezolvat 95 la sută din *îndeplinirea efectivă.*

Anul trecut, la aniversarea absolvirii facultăţii, m-am întâlnit cu un coleg pe care nu-l văzusem de zece ani. Chuck era un student strălucit şi a absolvit cu *magna cum laude.* Când l-am văzut ultima dată, îşi propusese să înceapă propria sa afacere, în zona de vest a statului Nebraska.

L-am întrebat pe Chuck la ce afacere se oprise.

„Ei bine”, mi-a mărturisit el, „n-am iniţiat o afacere de unul singur. Acum cinci ani sau un an, n-aş fi spus nimănui, dar acum sunt gata să vorbesc despre asta.

Când îmi amintesc despre ce am învăţat în facultate, îmi dau seama că am devenit expert în motivele pentru care o idee de afaceri nu va da roade. Am învăţat să deosebesc fiecare cursă posibilă, fiecare motiv pentru care o afacere mică *va eşua:* «Trebuie să aveţi un capital considerabil»; «Asiguraţi-vă că ciclul afacerii este convenabil»; «Există o cerere suficientă pentru oferta dumneavoastră?»; «E stabilă industria locală?» – o mie şi una întrebări la care trebuie găsit un răspuns.

Ceea ce mă doare cel mai mult este că mulţi dintre foştii mei prieteni din liceu, care nu păreau să aibă vise măreţe, nici măcar n-au urmat o facultate, dar acum au propriile afaceri cu viitor sigur. Pe când eu nu fac altceva

decât să mă târăsc prin viaţă revizuind încărcăturile navelor. Dacă aş fi fost instruit măcar puţin mai mult în motivele pentru care o afacere mică *poate* avea succes, aş avea acum o situaţie mai bună din toate punctele de vedere”.

Procesul de gândire care guverna inteligenţa lui Chuck era mult mai important decât *gradul* inteligenţei sale.

De ce unii oameni străluciţi eşuează? Am fost aproape, vreme de câţiva ani, de cineva care are toate calităţile pentru a deveni un geniu, cineva cu o enormă inteligenţă abstractă şi care face parte din frăţia Phi Beta Kappa. În ciuda excepţionalei sale inteligenţe înnăscute, el este unul dintre cei mai mari rataţi pe care îi cunosc. Are o slujbă complet mediocră (îi e teamă de responsabilitate). Nu s-a căsătorit niciodată (multe mariaje se termină cu un divorţ). Are puţini prieteni (oamenii îl plictisesc). Nu a făcut niciodată nicio investiţie (şi-ar putea pierde banii). Acest om îşi foloseşte uriaşa capacitate mentală pentru a-şi dovedi de ce nu merg lucrurile, mai degrabă decât să-şi direcţioneze puterea inteligenţei în scopul de a afla căi spre reuşită.

Din cauza gândurilor negative care guvernează marele rezervor al creierului său, acest individ aduce contribuţii minore şi nu creează nimic. Dacă şi-ar schimba

atitudinea, ar fi cu adevărat în stare de lucruri măreţe. Capacitatea sa mentală are calibrul succesului real, dar nu acelaşi lucru se poate spune despre puterea gândului.

Alt individ pe care îl cunosc a fost înrolat la puţină vreme după ce şi-a luat doctoratul la o universitate prestigioasă din New York. Cum şi-a petrecut cei trei ani în armată? Nu ca ofiţer. Nu ca specialist la cadre. În schimb, trei ani de zile a condus un camion. De ce? Pentru că îi privea cu o atitudine negativă pe colegii săi soldaţi („Le sunt superior”), metodele şi procedurile armatei („Sunt stupide”), disciplina („O fi pentru alţii, nu pentru mine”), şi orice altceva, inclusiv pe el însuşi („Sunt un prost dacă nu inventez o modalitate să scap de corvoada asta”).

Acest individ nu a câştigat respectul nimănui. Întreaga sa comoară de cunoştinţe e îngropată adânc. Atitudinea sa negativă l-a transformat într-un ratat.

Ţineţi minte, strategia gândirii care vă guvernează inteligenţa este cu mult mai importantă decât inteligenţa pe care o aveţi. Nici măcar un doctor în ştiinţe nu poate călca în picioare acest principiu de bază al succesului.

Cu câţiva ani în urmă m-am împrietenit la cataramă cu Phil F., unul dintre partenerii majoritari într-o agenţie publicitară importantă. Phil era directorul departamentului de testare a pieţei agenţiei, şi se descurca excepţional.

Era Phil „o capacitate”? Nici pe departe. Phil nu ştia

mai nimic despre tehnica cercetării. Habar n-avea de statistică. Nu absolvise nicio facultate (spre deosebire de toţi angajaţii săi). Şi nu *pretindea* că ştie ceva despre latura tehnică a cercetării. Ce îi oferea atunci lui Phil posibilitatea să dispună de un venit anual de 30.000 de dolari, când niciunul dintre subalternii său nu câştiga mai mult de 10.000 de dolari?

Iată răspunsul: Phil era un inginer „uman”. Phil gândea 100% pozitiv. El îi putea inspira pe alţii când erau la pământ. Era entuziast. Emana entuziasm prin pori. Înţelegea oamenii şi îi plăceau pentru că înţelegea ce îi punea în mişcare.

Nu inteligenţa lui Phil, ci modalitatea sa de a şi-o administra i-a crescut valoarea de trei ori faţă de angajaţii companiei care aveau un coeficient de inteligenţă mai ridicat.

Din fiecare 100 de persoane care se înscriu la facultate, vor absolvi mai puţin de 50. Asta mi-a stârnit curiozitatea şi am cerut explicaţii unui director al comisiei de admitere.

„Nu e vorba de o inteligenţă insuficientă”, mi-a spus el. „Nici nu îi înscriem dacă nu au capacitatea necesară. Şi nu e vorba nici de bani. Oricine vrea să-şi plătească singur colegiul în ziua de azi poate s-o facă. Adevăratul motiv e atitudinea. Aţi rămâne surprins”, mi-a spus, „să aflaţi câţi

tineri abandonează studiile pentru că nu le plac fie profesorii, fie obiectele de studiu, fie colegii de facultate”.

Din acelaşi motiv, gândire negativă, uşa ce permite accesul către poziţii de frunte în conducere rămâne închisă pentru unii directori tineri. Atitudinea posacă, negativă, pesimistă, depreciativă, mai degrabă decât insuficienţa inteligenţei, ţine pe loc mii de tineri directori. Un director mi-a şi spus: „Rareori renunţăm la un tânăr pentru că nu e suficient de inteligent. Aproape întotdeauna motivul principal este atitudinea sa”.

Am fost angajat mai demult de o companie de asigurări să aflu de ce 25% dintre agenţi, anume cei de vârf, vindeau peste 75% din totalul asigurărilor în vreme ce ultimii 25% nu vindeau decât 5% din totalul asigurărilor.

Au fost verificate cu atenţie mii de fişe de cadre. Cercetarea a dovedit fără umbră de îndoială că nu exista nicio diferenţă semnificativă în ceea ce priveşte inteligenţa nativă. În plus, diferenţele de educaţie nu explicau diferenţa de succes comercial. Diferenţa dintre cel ce obţine succese majore şi rataţi se reducea în cele din urmă la *atitudini* diferite, sau la o tactică diferită de a-şi contura strategia gândurilor. Cei din frunte îşi făceau mai puţine griji, erau mai entuziaşti, nutreau o simpatie sinceră faţă de semeni.

Nu putem face prea multe în vederea modificării datelor înnăscute, dar putem schimba cu siguranţă felul în care folosim ceea ce avem.

Dacă ştiţi, veţi fi puternici – cu condiţia să vă folosiţi cunoştinţele în mod constructiv. O rudă apropiată a scuzemiei ce invocă inteligenţa este o abordare incorectă a problemei cunoaşterii. Auzim adeseori că ştiinţa înseamnă putere. Dar această afirmaţie este doar pe jumătate adevărată. Ştiinţa înseamnă doar putere *potenţială.* Ea se transformă în putere doar când este pusă în practică – şi doar când este folosită constructiv.

Legenda spune că marele om de ştiinţă Einstein a fost odată întrebat câte picioare sunt într-o milă. Răspunsul său a fost: „Nu ştiu. De ce să-mi obosesc creierul cu lucruri pe care le pot găsi oricând în orice carte cu tabele de date?”

Einstein ne-a oferit o lecţie importantă. Şi-a dat seama că e de departe mai important să-şi folosească mintea ca *să gândească* decât ca depozit de fapte.

Henry Ford a fost implicat odată într-un proces de calomnie împotriva ziarului *Chicago Tribune.* Ziarul l-a etichetat drept ignorant, iar Ford, un om foarte respectat, a replicat, provocând impresie: „Dovediţi-o”.

Ziarul i-a pus zeci de întrebări simple de tipul: „Cine a fost Benedict Arnold?”, „Când a avut loc Războiul de

Secesiune?” şi altele, la majoritatea cărora, în lipsa unei educaţii instituţionalizate, Ford nu a putut să răspundă.

În cele din urmă, exasperat, el a spus: „Nu ştiu răspunsul la aceste întrebări, dar nu mi-ar lua decât cinci minute să găsesc pe cineva să vă răspundă”.

Pe Henry Ford nu l-a interesat niciodată informaţia sa perfectă. El ştia tot ce ştie orice director important: aceea că obţinerea informaţiei este mult mai însemnată decât utilizarea minţii ca un depozit de fapte.

Cât valorează un om care doar înregistrează fapte? Am petrecut de curând o seară foarte interesantă cu un prieten ce conduce un concern industrial în expansiune rapidă. Întâmplarea a făcut ca la televizor să se difuzeze tocmai atunci cel mai popular concurs de tip „Ştii şi câştigi”. Concurentul rezistase pe poziţie vreme de câteva săptămâni. Ştia răspunsul la tot felul de întrebări, dintre care multe păreau fără sens.

După ce individul a răspuns la o întrebare foarte întortocheată, legată de un munte din Argentina, gazda mea m-a privit şi mi-a spus: „Cu cât crezi că l-aş plăti dacă ar fi angajatul meu?”

„Cu cât?” l-am întrebat.

„Cu niciun cent peste 300 de dolari nu pe săptămână, nici pe lună, ci pe viaţă. L-am «citit» eu. «Expertul» ăsta nu ştie să gândească. Nu poate decât să

memoreze. Nu e altceva decât o enciclopedie ambulantă, şi cred că de 300 de dolari se poate cumpăra un set frumos de enciclopedii. De fapt, s-ar putea ca suma să fie prea mare. Găsesc într-un almanah de 2 dolari 90% din tot ce ştie tipul ăla.

Ce caut eu la angajaţii mei potenţiali", a continuat el, „sunt soluţii la probleme, idei zămislite cu dibăcie. Uşurinţa de a visa şi apoi de a-şi transpune visele în realitate; sunt dispus să plătesc un om cu idei, dar nu un depozit de fapte".

Trei leacuri împotriva scuzemiei ce invocă inteligenţa

Iată trei modalităţi simple de a vindeca scuzemia ce invocă inteligenţa:

1. Nu vă subestimaţi niciodată propria inteligenţă şi nu supraestimaţi niciodată inteligenţa altora. Nu vă vindeţi pe un preţ de nimic. Concentraţi-vă asupra avantajelor pe care le aveţi. Descoperiţi-vă talentele superioare. Reţineţi, important nu este cât de inteligent sunteţi. Ci, mai degrabă, cum vă folosiţi inteligenţa. Coordonaţi-vă activitatea intelectuală în loc să vă faceţi griji legate de valoarea coeficientului de inteligenţă.

2. Reamintiţi-vă de câteva ori pe zi: „Atitudinea mea

este mai importantă decât inteligenţa”. Puneţi în practică doar atitudini pozitive la serviciu şi acasă. Descoperiţi motivele pentru care puteţi reuşi, nu cele pentru care nu sunteţi în stare. Cultivaţi atitudinea de tip: „Câştig”. Puneţi-vă în valoare inteligenţa într-o manieră creatoare şi pozitivă. Folosiţi-o pentru a găsi căi de a câştiga, nu de a demonstra că veţi pierde.

3. Ţineţi minte că *gândirea* este mult mai valoroasă decât memorarea. Folosiţi-vă mintea în scopul creării şi dezvoltării ideilor, în scopul de a găsi modalităţi noi şi mai bune de a face ceva. Întrebaţi-vă: „Îmi folosesc oare capacitatea pentru a face istorie sau doar ca să înregistrez istoria deja scrisă de alţii?”

3 „N-are rost. Sunt prea bătrân (sau prea tânăr)”. Scuzemia care invocă vârsta, boala eşecului datorat faptului că nu avem niciodată vârsta optimă, este redată în forme prea simplu de recunoscut, cele de tip: „Sunt prea bătrân (sau prea tânăr) ca să dau lovitura. Nu pot face ce vreau sau ce sunt capabil să fac din cauza handicapului de vârstă”.

E realmente surprinzător cât de puţini oameni simt că au chiar vârsta potrivită. Şi e păcat. Această scuză închide uşa ocaziilor adevărate în faţa a mii de persoane. Ei cred că au o vârstă nepotrivită, deci nici măcar nu se mai obosesc să încerce.

Cea mai frecventă formă a scuzemiei ce invocă vârsta este de tipul „Sunt prea bătrân”. Boala se răspândeşte în forme subtile. Se produc nenumărate filme şi seriale de televiziune pe baza cazului directorului important care şi-a pierdut slujba din cauza unei fuziuni şi nu mai găseşte alta din pricina vârstei. Domnul director caută luni de zile altă slujbă, dar nu găseşte şi, în cele din urmă, după ce se gândeşte un timp la sinucidere, se hotărăşte să accepte în mod logic că e mai bine să fie pus la păstrare.

Piesele de teatru şi articolele de ziar cu subiectul „De ce sunteţi înlăturat la 40 de ani” sunt la modă nu pentru că reprezintă fapte adevărate, ci şi pentru că se adresează multor spirite care caută o scuză.

Cum să rezolvaţi problema scuzemiei ce invocă vârsta

Scuzemia ce invocă vârsta se poate vindeca. Cu câţiva ani în urmă coordonam un program de instruire a vânzătorilor, în cursul căruia am descoperit un ser eficient care vă şi vindecă de boală, vă şi vaccinează pentru a nu vă contamina de la bun început.

Una dintre persoanele ce participau la acest curs se numea Cecil. La vârsta de 40 de ani, Cecil dorea să-şi

schimbe cursul vieţii, să devină împuternicit al departamentului de producţie, dar s-a gândit că e prea bătrân. „În fond”, explica el, „ar trebui s-o iau de la zero. Şi sunt deja prea bătrân pentru asta. Am 40 de ani!”

Am vorbit cu Cecil de mai multe ori despre problema lui legată de vârstă. Am folosit vechiul leac „Ai vârsta pe care o simţi”, dar mi-am dat seama că nu mergea deloc. (Se întâmplă prea des ca oamenii să replice: „Dar *chiar* mă simt bătrân!”).

În cele din urmă, am găsit o metodă care să funcţioneze. Într-o zi, după o şedinţă de instruire, am experimentat-o pe Cecil. L-am întrebat: „Cecil, când începe să dea roade viaţa unui om?”

S-a gândit câteva secunde şi mi-a răspuns: „Păi, cred că pe la 20 de ani”.

„Bine”, i-am spus, „atunci când apune perioada productivă a vieţii cuiva?”

Cecil a răspuns: „Păi, dacă se menţine în formă şi îi place ceea ce face, cred că un om poate fi de folos până pe la 70 de ani sau chiar mai mult”.

„Perfect”, i-am replicat, „mulţi rămân productivi şi după 70 de ani, dar să reţinem ceea ce ai spus, şi anume că perioada fertilă a vieţii este între 20 şi 70 de ani. Între aceste două limite e vârsta de 50 de ani, adică jumătate de secol. Cecil”, i-am spus, „dumneata ai 40 de ani. Câţi ani

au trecut din viaţa dumitale productivă?”

„Douăzeci”, a răspuns.

„Şi câţi ţi-au mai rămas?”

„Treizeci”, a răspuns.

„Cu alte cuvinte, Cecil, nu ai ajuns încă la jumătatea drumului; n-ai folosit decât 40 la sută din totalul anilor rodnici ai vieţii”.

L-am privit pe Cecil şi am înţeles că văzuse esenţa problemei. Se vindecase de scuzemia datorată vârstei.

Realizase că mai are mulţi ani în care ocaziile nu îi vor lipsi. Şi-a schimbat modul de gândire de la „Sunt deja bătrân” la „Sunt încă tânăr”. A înţeles că nu e importantă vârsta. Atitudinea noastră în faţa vârstei o transformă pe aceasta într-o binecuvântare sau într-un obstacol.

Vindecându-vă de scuzemia ce invocă vârsta, vi se vor deschide adeseori uşi ce ascund prilejuri favorabile pe care le credeaţi odinioară inaccesibile. O rudă de-a mea şi-a irosit ani din viaţă făcând o mie şi una de treburi – vânzări, administrarea propriei afaceri, munca într-o bancă – dar n-a găsit niciodată activitatea căreia să i se dedice cu tot sufletul. În cele din urmă, a ajuns la concluzia că, mai mult decât orice pe lume, îşi dorea să fie preot. Dar, când s-a gândit la asta, şi-a dat seama că era prea bătrân. În fond, avea 45 de ani, trei copii mici şi puţini bani.

Dar, din fericire, şi-a adunat toate forţele şi şi-a spus:

„Nu contează că am 45 de ani, tot voi deveni preot”.

Cu inima plină de credinţă, dar cu buzunarele cam goale, el s-a înscris într-un program de instruire a viitorilor preoţi, ce avea să dureze cinci ani. După cinci ani a fost hirotonisit preot şi i s-a repartizat o congregaţie liniştită în Illinois.

În vârstă? Evident că nu. Mai avea la dispoziţie încă douăzeci de ani de viaţă productivă. Nu demult am vorbit cu acest om şi mi-a spus: „Ştiţi, dacă n-aş fi luat marea hotărâre la 45 de ani, mi-aş fi petrecut tot restul vieţii îmbătrânind şi acrindu-mă. Acum mă simt la fel de tânăr ca şi acum 25 de ani”.

Şi aproape că şi arăta la fel de tânăr. Când uitaţi de scuzemia datorată vârstei, rezultatul logic este faptul că deveniţi optimist, aşa cum doar tinerii sunt şi, în plus, vă veţi simţi tânăr. Când învingeţi temerile datorate limitării de vârstă, conferiţi vieţii dumneavoastră nu doar ani în plus, ci şi succes.

Un fost coleg de facultate de-al meu oferă o viziune interesantă asupra vindecării de scuzemia ce invocă vârsta. Bill a absolvit Universitatea Harvard în anii ’20. După 24 de ani în funcţia de agent de bursă, timp în care a acumulat o avere modestă, Bill s-a hotărât să devină profesor universitar. Prietenii l-au avertizat că îşi va pune nervii la încercare în solicitantul program de instruire ce

avea să-l aştepte. Dar el era decis să-şi atingă scopul, şi s-a înscris la Universitatea din Illinois – la vârsta de 51 de ani. Şi-a luat diploma la 55 de ani. Astăzi, Bill este şeful unei catedre de economie. E şi fericit. Spune zâmbind: „Mai am chiar o treime din anii productivi la dispoziţie”.

Bătrâneţea este o boală a eşecului. Înfrângeţi-o refuzând s-o lăsaţi să vă ţină în loc.

Când este cineva prea tânăr? Tipul de scuzemie datorată vârstei „Sunt prea tânăr” face şi el mult rău. Cu aproape un an în urmă, un băiat de 23 de ani, pe nume Jerry, mi-a cerut sfatul într-o problemă. Jerry era un tânăr extraordinar. Fusese soldat paraşutist activ şi apoi se înscrisese la facultate. În perioada studiilor, şi-a întreţinut soţia şi fiul angajându-se ca vânzător pentru o companie de transfer şi depozitare. Fusese deosebit de apreciat, atât la facultate cât şi în companie.

Dar, în acea zi, Jerry era îngrijorat. „Doctore Schwartz”, mi-a spus el, „am o problemă. Compania la care sunt angajat mi-a oferit slujba de director al departamentului de vânzări. Asta ar însemna să am în subordine mai mult de opt agenţi comerciali”.

„Felicitări, e o veste minunată!” i-am spus. „Dar pari îngrijorat”.

„Păi”, mi-a răspuns el, „toţi cei opt oameni pe care îi voi avea în subordine sunt cu şapte până la douăzeci şi unu

de ani mai în vârstă decât mine. Ce credeţi că ar trebui să fac? Oare mă voi putea descurca?”

„Jerry”, i-am spus, „e clar că directorul general al companiei tale ştie că eşti destul de matur, căci altfel nu ţi-ar fi oferit slujba. Ţine seama de următoarele trei lucruri şi totul va merge ca pe roate: mai întâi, lasă deoparte obsesia vârstei. Odinioară, băieţii ce trăiau la ferme deveneau bărbaţi când dovedeau că pot munci ca un bărbat. Asta ţi se potriveşte. Atunci când dovedeşti că poţi să faci faţă slujbei de director comercial, devii automat suficient de matur.

În al doilea rând, nu profita de noua ta «colivie de aur». Respectă-i pe ceilalţi agenţi comerciali. Cere-le sugestii. Fă-i să simtă că lucrează pentru un căpitan de echipă, nu pentru un dictator. Dacă faci acest lucru, oamenii vor lucra alături de tine, nu împotriva ta.

În ultimul rând, obişnuieşte-te cu faptul că vei avea printre subordonaţi şi oameni mai în vârstă decât tine. Conducători din toate domeniile descoperă curând că sunt mai tineri decât mulţi dintre oamenii pe care îi conduc. Deci, obişnuieşte-te să ai printre subordonaţi şi oameni mai în vârstă decât tine. Asta îţi va fi de mare ajutor în anii ce vin, când ţi se vor ivi ocazii şi mai însemnate.

Şi ţine minte, Jerry, vârsta nu va fi un handicap pentru tine decât dacă o laşi să devină.

Azi Jerry se descurcă de minune. Adoră domeniul transporturilor şi pune la cale înfiinţarea, în câţiva ani, a companiei sale proprii.

Tinereţea este o responsabilitate doar atunci când tânărul o priveşte ca atare. Auzim adeseori că anumite slujbe solicită o maturitate fizică „apreciabilă”, slujbe precum vânzarea de acţiuni şi de poliţe de asigurare. E o prostie să se ţină seama de faptul că cineva are păr cărunt sau e chel în chestiunea câştigării încrederii unui investitor. Ceea ce contează într-adevăr este cât de bine vă cunoaşteţi slujba. Dacă ştiţi bine ceea ce faceţi şi înţelegeţi oamenii, înseamnă că sunteţi suficient de maturi pentru a vă putea descurca. Vârsta nu prea are nimic de-a face cu capacitatea, cu excepţia cazului în care vă convingeţi singuri că doar anii vă vor oferi pe tavă ce vă trebuie ca să vă faceţi remarcat.

Mulţi tineri simt că sunt ţinuţi în loc din cauza vârstei lor. Este însă la fel de adevărat că altcineva din organizaţie care se simte nesigur şi îngrijorat din pricina vârstei v-ar putea bloca, folosind ca pretext vârsta sau orice alt motiv.

Dar membrii de bază ai companiei nu vor recurge la astfel de metode. Ei vă vor însărcina cu câtă responsabilitate sunteţi capabili să duceţi în spate. Demonstraţi că puteţi şi că aveţi o atitudine pozitivă, iar

tinereţea dumneavoastră va fi privită ca un avantaj.

Dacă facem o scurtă recapitulare, tratamentul ce vindecă scuzemia care invocă vârsta este:

1. Priviţi cu o atitudine pozitivă vârsta pe care o aveţi. Spuneţi-vă „Sunt încă tânăr”, şi nu „Sunt deja bătrân”. Exersaţi-vă optimismul faţă de viitor, şi câştigaţi entuziasm şi sentimentul tonifiant al tinereţii.

2. Socotiţi cât timp vă mai rămâne din perioada productivă a vieţii dumneavoastră. Reţineţi, cineva de 30 de ani mai are 80% din viaţa sa fertilă. Iar celui de 50 de ani îi mai rămân 40% – cele mai bune 40 de procente – din anii săi ce abundă în ocazii. Viaţa este mai lungă decât cred cei mai mulţi oameni!

3. Investiţi timpul ce v-a rămas în lucruri pe care doriţi din tot sufletul să le faceţi. Nu e prea târziu decât când începeţi să gândiţi negativ şi să credeţi că e prea târziu. Nu vă mai gândiţi „Ar fi trebuit să încep cu ani de zile în urmă”. „Voi începe acum, îmi rămân cei mai buni ani din viaţă”. Aşa gândesc cei ce au succes.

4. *„Dar eu sunt altfel; eu atrag ghinionul”.* În urmă cu puţină vreme, am auzit un inginer de trafic vorbind despre siguranţa pe autostrăzi. El a menţionat că mai mult de 40.000 de oameni mor în fiecare an în aşa-numite accidente rutiere. Subiectul esenţial al discursului său era că nu există noţiunea de accident rutier real. Ce numim

noi accident e, de fapt, rezultatul eşecului uman sau mecanic, sau o combinaţie între cele două.

Spusele expertului în trafic evocă un adevăr pe care înţelepţii n-au obosit să-l repete de-a lungul epocilor: *nu iese foc fără fum.* Nu se întâmplă nimic fără o cauză. Nimic nu e întâmplător în legătură cu vremea de azi. Totul este rezultatul unor cauze specifice. Şi nu avem niciun motiv să credem că activităţile umane fac întrucâtva excepţie.

Totuşi, nicio zi nu trece fără să auzim pe câte cineva punând toate necazurile pe seama „ghinionului". Şi rare sunt zilele în care nu auzim pe câte cineva punând succesul *altcuiva* pe seama „norocului".

Să vă dau câteva exemple despre felul în care oamenii devin victime ale scuzemiei ce invocă ghinionul. Nu demult, am luat prânzul cu trei directori tineri. În acea zi, subiectul de conversaţie era George C., care tocmai fusese selectat din grupul lor pentru o promovare importantă.

De ce i s-a întâmplat asta tocmai lui George? Cei trei au inventat toate tipurile de motive posibile: norocul, un impuls acolo unde trebuie, linguşeala, soţia lui George şi felul cum îl peria ea pe şef, orice în afară de adevărul curat. Realitatea era că George, pur şi simplu, îi întrecea în competenţă. Lucrase mai eficient. Mai mult. Obţinea mai multe cu ajutorul personalităţii sale.

Ştiam de asemenea că membrii importanţi în comitetul de conducere al companiei dezbătuseră mult care dintre cei patru să fie promovaţi. Cei trei prieteni dezamăgiţi ai mei ar fi trebuit să înţeleagă că oamenii din poziţiile de vârf nu îşi aleg directorii de departamente trăgând bileţele dintr-o pălărie.

Acum puţină vreme, vorbeam cu un director comercial al unei companii ce fabrica maşini-unelte despre gravitatea scuzemiei ce invocă hazardul. Problema îl interesa, şi şi-a mărturisit propria experienţă legată de acest subiect.

„N-am mai auzit niciodată de această denumire”, mi-a spus, „dar e una dintre cele mai dificile probleme cu care trebuie să se lupte fiecare director comercial. Nu mai devreme de ieri am asistat în compania mea la un incident care îmi aminteşte perfect de ceea ce spuneţi dumneavoastră.

Un agent comercial a venit pe la ora 16:00 cu o comandă în valoare de 112.000 de dolari pentru maşini-unelte. Un alt agent, al cărui randament este atât de scăzut încât ne creează probleme, era la birou la acea oră. Auzind vestea cea bună a lui John, l-a felicitat, în ciuda invidiei ce-l sufoca, şi i-a spus: «Ei, John, băiete, iar ai avut noroc!».

Agentul cu randament inferior nu dorea să

recunoască faptul că norocul n-avea nimic de-a face cu impresionanta comandă obţinută de John. John „prelucrase” acel client vreme de luni întregi. Vorbise de multe ori cu vreo şase angajaţi de la firma acestuia. Nu dormise nopţi întregi încercând să-şi dea seama ce le convenea cel mai bine. Apoi a pus ingineri să întocmească schiţe preliminare ale echipamentului. John n-a fost norocos, căci nu se cheamă noroc munca planificată atent şi planurile puse în aplicare cu răbdare”.

Să presupunem că reorganizarea companiei General Motors ar fi fost lăsată pe seama norocului. Dacă acesta ar fi criteriul acţiunii, toate întreprinderile din ţară s-ar nărui. Să presupunem, pentru o clipă, că General Motors ar fi fost reorganizată pe criteriul norocului. Pentru a se realiza restructurarea, numele tuturor angajaţilor ar fi fost scrise pe bileţele şi puse într-un recipient. Primul nume extras urma să fie cel al viitorului preşedinte; al doilea, al directorului adjunct şi aşa mai departe pe linie ierarhică.

Sună stupid, nu? Acesta ar fi modul de funcţionare al norocului.

Oamenii care ocupă poziţii de vârf în orice ocupaţii – afaceri, vânzări, drept, inginerie, teatru sau orice alte domenii – ajung acolo datorită atitudinilor lor superioare şi graţie faptului că îşi folosesc bunul simţ în activitatea lor susţinută.

ÎNVINGEŢI SCUZEMIA CE INVOCĂ HAZARDUL ÎN DOUĂ FELURI

1 Acceptaţi regula cauzei şi a efectului. Analizaţi atent ceea ce pare a fi „noroc” pentru alţii. Nu veţi mai afla noroc, ci pregătire, planificare şi gândire ce atrage succesul înaintea aparentului „noroc chior”. Analizaţi şi ceea ce pare a fi, pentru alţii, „ghinion”. La o privire atentă, veţi descoperi motive precise. Domnului Succes i se pune un obstacol în cale; el învaţă şi profită de pe urma lui. Dar când pierde domnul Mediocru, nu reuşeşte să înveţe nimic.

2 Nu vă petreceţi timpul cu iluzii. Nu vă irosiţi forţa mentală visând la o modalitate lipsită de efort de a obţine succesul. Succesul nu se capătă doar cu noroc. El provine din acele fapte şi acele principii care îi fac posibilă apariţia. Nu contaţi pe noroc în promovări, victorii şi toate lucrurile bune în viaţă. Nu norocul vă asigură toate aceste lucruri bune. Concentraţi-vă, mai degrabă, asupra cultivării acelor calităţi dinlăuntrul dumneavoastră care vă vor transforma într-un conducător.

3

Consolidaţi-vă încrederea şi ucideţi frica

Prietenii care vă spun: „Îţi închipui lucruri care nu există. Stai liniştit. Nu ai de ce să te temi” au intenţii bune.

Dar şi eu şi dumneavoastră ştim că acest medicament împotriva fricii nu funcţionează niciodată. Astfel de vorbe liniştitoare ne pot elibera de frică vreme de câteva minute sau câteva ore. Dar tratamentul de tipul „îţi închipui lucruri care nu există” nici nu vă consolidează încrederea, nici nu vă ucide frica.

Da, frica este reală. Şi, înainte să o putem învinge, trebuie să recunoaştem că există.

În ziua de azi, frica este, mai întâi de toate, psihologică. Grija, tensiunea, jena, panica, toate îşi au izvorul în imaginaţia negativă, prost înţeleasă. Dar nu vă vindecaţi de frică doar printr-o bună cunoaştere a terenului ei propice. Dacă un doctor descoperă o infecţie într-o anumită parte a corpului, nu se opreşte aici. Prescrie un tratament de vindecare a infecţiei.

Învechita metodă „îţi închipui lucruri care nu există” presupune că frica nu există. Greşit. Frica este *reală.* Frica este duşmanul principal al succesului. Frica îi împiedică pe

oameni să fructifice ocaziile favorabile; frica reduce vitalitatea fizică; frica îi îmbolnăveşte pur şi simplu pe oameni, stă la baza problemelor organice, scurtează viaţa; frica vă încleştează gura atunci când doriţi să vorbiţi.

Frica – nesiguranţa, lipsa de încredere – explică motivele pentru care trecem încă prin perioade de recesiune economică. Frica explică de ce milioane de oameni au puţine împliniri şi puţine bucurii.

E foarte adevărat că frica este o forţă redutabilă. Într-un fel sau altul, ea îi împiedică pe oameni să obţină ceea ce îşi doresc de la viaţă.

Frica de toate felurile şi intensităţile este o formă de infecţie psihologică. Putem vindeca o infecţie mentală în acelaşi fel în care tratăm o infecţie fizică – cu tratamente precise şi omologate.

Totuşi, mai întâi, ca parte integrantă din pregătirea dumneavoastră dinainte de tratament, convingeţi-vă fără putinţă de tăgadă de următorul adevăr: încrederea se dobândeşte, creşte. Nu se naşte nimeni cu încrederea în sânge. Cei pe care îi cunoaşteţi şi care emană încredere, care au învins grija, care se simt în largul lor oriunde şi oricând, şi-au câştigat încredere strop cu strop.

Şi dumneavoastră puteţi. Acest capitol vă arată cum.

În timpul celui de-al doilea război mondial, Marina Militară s-a asigurat că toţi recruţii săi fie ştiu să înoate,

fie învaţă acest lucru. Desigur, se ţinea cont de faptul că priceperea de a înota ar putea salva într-o zi viaţa unui marinar în larg.

Recruţii care nu ştiau să înoate erau înscrişi la cursurile de înot. Am fost martor la mai multe astfel de antrenamente. La prima vedere, era amuzant să vezi oameni tineri şi sănătoşi înspăimântaţi de câţiva metri de apă. Îmi amintesc că unul din exerciţii cerea proaspătului marinar să sară – nu să plonjeze – de pe o trambulină plasată la o înălţime de aproximativ 1,80 metri în vreo 2,50 metri de apă, exerciţiul fiind asistat de cam şase înotători experimentaţi.

De fapt, această privelişte era destul de tristă. Frica pe care o resimţeau acei tineri era *reală.* Totuşi, între ei şi victoria asupra fricii nu stătea decât un plonjon în apă. De multe ori am văzut oameni împinşi „din greşeală” în gol. Rezultatul: frica a fost depăşită.

Acest incident, cunoscut de mii de foşti membri ai Marinei Militare, ilustrează un singur adevăr: acţiunea vindecă frica. Lipsa hotărârii, amânarea, pe de altă parte, o cultivă.

Însemnaţi această regulă în cartea succesului dumneavoastră chiar acum. *Acţiunea vindecă frica.*

Acţiunea *chiar* vindecă frica. Cu câteva luni în urmă, un foarte agitat director în vârstă de cam 40 de ani a venit

să mă vadă. Avea o slujbă foarte solicitantă de achiziţioner pentru o uriaşă organizaţie de vânzare cu amănuntul.

Mi-a explicat îngrijorat: „Mi-e frică să nu-mi pierd slujba. Am sentimentul că zilele îmi sunt numărate”.

„De ce?” l-am întrebat.

„Păi, m-a învins realitatea. Cifra de vânzări din departamentul meu a scăzut cu 7 procente faţă de anul trecut. Asta e prost, mai ales pentru că vânzările totale ale magazinului au crescut cu 6 procente. Nu demult, am luat câteva hotărâri pripite şi de câteva ori am fost arătat cu degetul de directorul însărcinat cu marfa, din cauză că nu ţin pasul cu progresul companiei.

Niciodată nu m-am simţit aşa”, a continuat el. „Mi-am pierdut îndemânarea şi se cunoaşte. Asistentul meu simte acest lucru. Agenţii comerciali îşi dau şi ei seama. Precis şi alţi directori ştiu că fac greşeli. Zilele trecute, un achizitor a şi sugerat la o şedinţă a tuturor şefilor departamentelor de achiziţie ca o parte din activitatea mea să fie lăsată în seama departamentului său, unde, spunea el, «ar putea aduce bani companiei». Seamănă cu un înec asistat de un public numeros ce abia aşteaptă momentul final”.

Directorul a continuat discuţia, comentând în continuare situaţia neplăcută în care se afla. În cele din urmă, am intervenit în relatare şi l-am întrebat: „Şi ce faci

ca să schimbi situaţia? Ce încerci să faci ca să te redresezi?”

„Ei bine”, mi-a răspuns el, „nu prea am multe de făcut, cred, dar sper să se îndrepte lucrurile”.

I-am replicat: „Ei hai, o fi speranţa de ajuns?” Lăsându-i o pauză, dar fără să-i ofer şansa să răspundă, i-am pus o altă întrebare: „De ce nu faci şi ceva concret care să-ţi susţină speranţa?”

„Continuă”, mi-a spus.

„Păi, se pare că dumitale ţi-ar fi de folos două acţiuni. Mai întâi, începe chiar de azi după-amiază să măreşti cifra vânzărilor. Trebuie să atacăm problema pe faţă. Există fără îndoială un motiv pentru care scad vânzările. Găseşte-l. Poate că ai nevoie de o vânzare cu reducere pentru a te elibera de marfa ce trenează, deci vei fi în stare să te reaprovizionezi. Poate îţi poţi etala marfa altfel. Poate că agenţilor comerciali pe care îi ai în subordine le lipseşte entuziasmul. Nu pot indica cu exactitate ce vă va mări nivelul vânzărilor, dar ceva va funcţiona. Şi ar fi probabil înţelept să vorbeşti în particular cu directorul ce se ocupă de marfă. Chiar dacă s-a hotărât să te pună pe liber, dacă vorbeşti cu el şi-i ceri sfatul, îţi va acorda fără îndoială mai mult timp pentru a-ţi rezolva problemele. Pentru magazin va fi o cheltuială prea mare să te înlocuiască atâta vreme cât conducerea simte că ai o

şansă să găseşti o soluţie”.

Am continuat: „Apoi porneşte la ofensivă împotriva responsabililor cu achiziţia. Nu te mai comporta asemenea unui om care se îneacă. Arată-le oamenilor din jur că eşti încă viu”.

Am văzut pe faţa lui că prinde curaj. Apoi a întrebat: „Ai spus că pot aborda două direcţii de acţiune. Care e cea de a doua?”

„A doua direcţie de acţiune, pe care ai putea-o numi poliţă de asigurare, este să laşi doi sau trei dintre prietenii cei mai apropiaţi din branşă să creadă că ai putea lua în consideraţie o ofertă de la un alt magazin, presupunând, desigur, că vei avea mult mai multe avantaje decât în prezent.

Nu cred că slujba îţi va mai fi pusă în pericol după ce vei acţiona în mod concret în vederea creşterii cifrei de vânzări. Dar, pentru orice eventualitate, nu strică să ai o ofertă sau două la îndemână. Ţine minte, e de zece ori mai uşor pentru un salariat să-şi schimbe locul de muncă decât pentru un şomer să se angajeze”.

Cu două zile în urmă, mi-a telefonat directorul odinioară atât de neliniştit.

„După discuţia pe care am avut-o, m-am pus pe treabă. Am făcut o serie de schimbări, dar cea mai importantă a fost cea legată de agenţii mei comerciali. În

trecut, convocam şedinţe cu colectivul comercial o dată pe săptămână, acum le ţin în fiecare dimineaţă. I-am entuziasmat pe toţi. Cred că, de îndată ce m-au văzut atât de activ, le-a revenit şi lor sângele în vine. Aşteptau numai semnalul meu ca să pună iarăşi lucrurile în mişcare.

Lucrurile merg, fără îndoială, bine. Săptămâna trecută, vânzările mele crescuseră cu mult faţă de anul trecut, şi cu mult mai mult faţă de media magazinului".

„O", a continuat, „veştile bune nu s-au terminat. Am primit două oferte de serviciu de când am vorbit. Normal că sunt încântat, dar le-am refuzat pe amândouă, căci lucrurile se îmbunătăţesc pe aici văzând cu ochii".

Când ne confruntăm cu probleme dificile, rămânem îngropaţi în noroi până ne hotărâm să acţionăm. Speranţa este un început. Dar speranţa necesită acţiune pentru ca victoriile să apară.

Aplicaţi principiul acţiunii. Data viitoare când vi se face foarte frică, sau când aveţi doar o tresărire, recâştigaţi-vă echilibrul. Apoi încercaţi să răspundeţi la întrebarea: Cum pot acţiona spre a-mi învinge frica?

Izolaţi-vă frica. Apoi acţionaţi în consecinţă.

Vom enumera mai jos câteva exemple de frică şi câteva leacuri pe care doar acţiunea le face posibile:

Tipul de frică	**Acţiune**

1. Jenă datorată aspectului fizic.	Schimbaţi-vă înfăţişarea. Duce-ţi-vă la frizer sau la salonul de coafură. Lustruiţi-vă pantofii. Curăţaţi-vă şi călcaţi-vă hainele. În general, îngrijiţi-vă mai mult. Nu e nevoie de haine noi.
2. Frica de a nu pierde un client important.	Lucraţi de două ori mai bine pentru a presta servicii de mai bună calitate. Corectaţi orice i-ar fi putut face pe clienţi să-şi piardă încrederea în dumneavoastră.
3. Frica de a nu pica la un examen.	Transformaţi timpul de îngrijorare în timp de studiu.
4. Frica de a nu scăpa lucrurile de sub control.	Concentraţi-vă atenţia asupra a cu totul altceva. Ieşiţi în grădină şi smulgeţi buruienile. Jucaţi-vă cu copiii. Duceţi-vă la un film.
5. Frica de a nu fi rănit de ceva pe care nu-l puteţi controla, cum ar fi o tornadă sau un avion scăpat de sub	Concentraţi-vă atenţia în direcţia sprijinirii morale a celorlalţi. Rugaţi-vă.

control.

6. Frica de ce ar putea gândi şi spune ceilalţi.	Asiguraţi-vă de faptul că tot ce vă propuneţi să faceţi este corect. Apoi treceţi la acţiune. Nimeni nu face nimic pozitiv fără să fie criticat.
7. Frica de a face o investiţie sau de a cumpăra o casă.	Analizaţi toţi factorii. Apoi luaţi o hotărâre. Menţineţi-vă hotărârea. Aveţi încredere în capacitatea proprie de judecată.
8. Frica de oameni.	Priviţi-i în lumina corectă. Reţineţi, cel de alături nu este decât o altă fiinţă umană, care seamănă foarte mult cu dumneavoastră.

Folosiţi această procedură formată din doi paşi pentru a vă vindeca de frică şi a dobândi încredere.

1. Izolaţi-vă frica. Puneţi degetul pe rană. Aflaţi cu exactitate de ce vă temeţi.

2. Apoi porniţi la treabă. Orice tip de frică îşi are leacul într-un anumit tip de acţiune.

Şi reţineţi, ezitările nu fac altceva decât să amplifice frica. Treceţi imediat la acţiune. Fiţi hotărât.

Dacă vă lipseşte încrederea de sine, înseamnă că nu vă folosiţi cum trebuie memoria.

Creierul dumneavoastră seamănă foarte mult cu o bancă. În fiecare zi deschideţi câte un cont de gânduri în mintea dumneavoastră. Ele cresc şi devin memoria dumneavoastră. Când rămâneţi pe gânduri sau când vă confruntaţi cu o problemă, de fapt vă întrebaţi banca de memorie: „Ce ştiu acum despre asta?”

Banca dumneavoastră de memorie răspunde în mod automat şi vă furnizează fragmente de informaţie referitoare la situaţia în cauză şi pe care le-aţi depus cu alte ocazii. Deci, memoria dumneavoastră este principalul furnizor de material brut pentru noile dumneavoastră gânduri.

Directorul băncii dumneavoastră de memorie este de mare încredere. Nu vă supără niciodată. Dacă îl consultaţi spunându-i: „Domnule Director, lasă-mă să ridic un depozit de gânduri din trecut care demonstrează că sunt inferior faţă de cam toată lumea”, vă va răspunde: „Desigur, domnule. Amintiţi-vă că aţi mai eşuat de două ori când aţi încercat cutare lucru. Amintiţi-vă de faptul că profesorul dumneavoastră din clasa a şasea v-a spus că sunteţi incapabil să duceţi lucrurile la bun sfârşit…

Amintiţi-vă că v-aţi surprins colegii vorbindu-vă de rău. Amintiţi-vă”.

Şi domnul Director o ţine tot aşa, extrăgând din creierul dumneavoastră gânduri care vă demonstrează că sunteţi un ratat.

Dar să presupunem că vă vizitaţi directorul memoriei cu următoarea doleanţă: „Domnule Director, sunt pus în faţa unei hotărâri dificile. Îmi puteţi furniza nişte gânduri care să mă liniştească?”

Domnul Director vă va răspunde iarăşi: „Desigur, domnule”, dar de această dată vă va oferi gânduri pe care le-aţi depus înainte şi care vă oferă certitudinea reuşitei. „Amintiţi-vă de realizările dumneavoastră într-o situaţie similară acesteia. Amintiţi-vă cât de mult crede domnul Smith în dumneavoastră… Amintiţi-vă ce au spus despre dumneavoastră bunii prieteni. Amintiţi-vă”.

Domnul Director, foarte cooperant, vă va permite să folosiţi conturile de gânduri aşa cum doriţi. În fond, *este* banca dumneavoastră.

Iată două lucruri concrete care vă vor consolida încrederea, cu condiţia să vă administraţi eficient banca de memorie.

1 Nu deschideţi decât conturi de gânduri pozitive în banca dumneavoastră de memorie. Să privim lucrurile în faţă. Toţi ne confruntăm cu o mulţime de situaţii neplăcute,

jenante, descurajante. Dar oamenii care nu au succes şi cei ce-l dobândesc acţionează în feluri complet opuse. Cei fără succes le pun la suflet, cum s-ar spune. Ei reţin situaţiile neplăcute, deci le asigură un statut solid la nivelul memoriei. Nu-şi mai iau gândul de la astfel de situaţii. Înainte de culcare, ultimul lucru la care se gândesc sunt tot ele.

Pe de altă parte, oamenii încrezători şi de succes uită complet de necazuri. Ei sunt specializaţi în depozitarea gândurilor pozitive în banca lor de memorie.

De ce performanţe ar fi în stare o maşină dacă în fiecare dimineaţă, înainte de plecare, aţi arunca sub capotă doi pumni de mizerie? V-aţi strica în curând bunătate de motor, care n-ar mai fi în stare de performanţele dorite. În acelaşi fel vă afectează mintea gândurile negative, neplăcute. Gândurile negative vă uzează fără niciun rost motorul mental. Ele creează îngrijorare, frustrare şi sentimente de inferioritate. Vă fac să trageţi pe dreapta în vreme ce alţii conduc înainte fără probleme.

Faceţi acest lucru: în clipele în care rămâneţi singuri cu gândurile dumneavoastră – la volan sau când mâncaţi singuri – amintiţi-vă experienţe plăcute, pozitive. Depuneţi gânduri bune în banca dumneavoastră de memorie. Asta vă va întări încrederea. Vă va oferi acel sentiment de „mă

simt excelent”. Vă va ajuta şi trupul să funcţioneze corect.

Iată un plan excelent. Cu puţină vreme înainte de culcare, deschideţi conturi de gânduri bune în banca dumneavoastră de memorie. Reamintiţi-vă că sunteţi binecuvântat. Şi că aveţi multe lucruri pentru care trebuie să vă arătaţi recunoştinţa: soţia sau soţul, copiii, prietenii, sănătatea. Reamintiţi-vă că azi aţi văzut oameni făcând lucruri bune. Nu uitaţi de victoriile şi împlinirile dumneavoastră. Revizuiţi motivele pentru care vă bucuraţi că trăiţi.

2 Folosiţi din banca de memorie doar gândurile pozitive. Acum câţiva ani am avut legături strânse cu o firmă de consultanţă psihologică din Chicago. Ei se ocupau cu o mare diversitate de cazuri, în principal cu problemele cuplului şi cu situaţii de adaptare psihologică, dar toate ţineau de realităţi psihologice.

Într-o după-amiază, vorbeam cu directorul firmei despre profesia lui şi tehnicile folosite pentru ajutarea unei persoane complet neadaptate, iar el a spus: „Ştiţi, serviciile mele nu ar avea căutare dacă oamenii ar face un singur lucru”.

„Care e acela?” l-am întrebat curios.

„Pur şi simplu să-şi distrugă gândurile negative înainte ca ele să se transforme în monştri mentali”.

„Majoritatea persoanelor pe care încerc să le ajut”, a

continuat el, „pun bazele propriului lor muzeu particular de teroare psihică. Multe greutăţi în cadrul cuplului, spre exemplu, implică acel «monstru al lunii de miere». Luna de miere n-a fost atât de satisfăcătoare pe cât ar fi sperat unul sau altul dintre parteneri, dar, în loc să îngroape amintirea ei, au amplificat-o de sute de ori până când a devenit un obstacol gigantic în calea unor relaţii casnice de succes. Vin la mine abia după cinci sau zece ani.

Bineînţeles că, de obicei, clienţii mei nu îşi dau seama unde e problema. E de datoria mea să le scot în evidenţă şi să le explic de unde provine dificultatea şi să-i ajut să-şi dea seama cât de simplu este, de fapt, să rezolve totul singuri.

Omul poate transforma în monstru mental aproape orice incident neplăcut”, a continuat prietenul meu, psihologul. „Eşecul în meserie, o poveste de dragoste dată uitării, o investiţie neînţeleaptă, dezamăgirea legată de comportamentul unui adolescent – iată monştrii cei mai de temut pe care trebuie să-i ajut pe oamenii cu probleme să-i anihileze”.

E evident că orice gând negativ, dacă e fertilizat prin repetiţie constantă, poate deveni un adevărat monstru al minţii, care distruge încrederea şi pregăteşte calea unor dificultăţi psihologice reale.

Într-un articol recent publicat în *Cosmopolitan*

Magazine, intitulat „Drumul către auto-distrugere”, Alice Mulcahey a menţionat faptul că mai mult de 30.000 de americani se sinucid în fiecare an şi alţi 100.000 încearcă să-şi ia viaţa. Ea a continuat: „Dispunem de probe şocante care ne arată că milioane de alţi oameni se sinucid prin metode mai lente, mai puţin evidente. Alţii comit o sinucidere mai degrabă spirituală decât fizică, încercând mereu să se umilească, să se pedepsească şi să se pună într-o lumină nefavorabilă”.

Prietenul meu psiholog despre care v-am vorbit, mi-a povestit cum şi-a ajutat o pacientă să nu mai comită „o sinucidere mentală şi spirituală”. „Această pacientă”, mi-a explicat el, „avea aproape 40 de ani şi doi copii. Suferea de o depresie psihică gravă, folosind termeni uzuali. Privea fiecare eveniment din viaţa ei ca pe o experienţă nefericită. Perioada de studiu, căsnicia, sarcinile, locuinţele, toate erau privite într-o lumină întunecată. Mi-a mărturisit că nu-şi amintea vreo perioadă în care să fi fost cu adevărat fericită. Şi de vreme ce oamenii colorează prezentul în culorile trecutului, ea nu vedea nimic în jur decât pesimism şi întuneric.

Când am întrebat-o ce vede într-o imagine pe care i-am arătat-o mi-a răspuns: «Se pare că va fi o furtună îngrozitoare cu trăsnete în seara asta.» Era cea mai sumbră interpretare a imaginii pe care o auzisem

vreodată”. (Imaginea era o pictură uriaşă în ulei a unui apus de soare şi a unui versant stâncos cu ţancuri. Tabloul era foarte inteligent pictat şi putea fi interpretat fie ca un răsărit, fie ca un apus de soare. Psihologul mi-a spus că ceea ce o anumită persoană vede într-o imagine este un indiciu despre personalitatea lui. Majoritatea oamenilor spun că este vorba despre un răsărit de soare. Dar cei cu depresie psihică şi cei cu mintea tulburată spun aproape de fiecare dată că văd un apus de soare.).

„Ca psiholog, nu pot schimba ceea ce s-a înrădăcinat deja în memoria cuiva. Dar, cu sprijinul pacientului, îl pot ajuta să-şi vadă trecutul într-o altfel de lumină. Acesta este, în mare, tipul de tratament pe care l-am aplicat acestei femei. Am încercat s-o fac să descopere bucurie şi plăcere în trecutul ei şi nu doar dezamăgire totală. Situaţia ei a început să se îmbunătăţească după şase luni. Atunci i-am dat o misiune specială. I-am cerut să se gândească şi să noteze trei motive precise de fericire în fiecare zi. Apoi, la următoarea noastră întâlnire de joi, revedeam lista alături de ea. Trei luni de zile am aplicat acest tratament. Progresele ei erau foarte încurajatoare. În ziua de azi, ea este perfect adaptată situaţiei sale. E optimistă şi la fel de fericită ca majoritatea oamenilor”.

În momentul în care această femeie a încetat să mai scoată gânduri negative din banca ei de memorie, a făcut

primul pas către victoria asupra bolii.

Fie că problema psihologică e majoră sau minoră, vindecarea survine atunci când oamenii învaţă să nu mai scoată aspecte negative din banca de memorie şi, în locul lor, scot doar gânduri bune.

Nu edificaţi monştri mentali. Refuzaţi să scoateţi gândurile neplăcute din banca dumneavoastră de memorie. Când vă amintiţi de situaţii de orice fel, concentraţi-vă asupra părţii bune a experienţei avute; lăsaţi răul la o parte. Îngropaţi-l. Dacă vă surprindeţi gândindu-vă la rău, opriţi complet procesul de gândire.

Şi iată ceva foarte semnificativ şi foarte încurajator. Mintea dumneavoastră vrea să uite evenimentele neplăcute. Dacă o ajutaţi, amintirile neplăcute se vor ofili încet-încet, iar directorul băncii dumneavoastră de memorie le va anula.

Doctorul Melvin S. Hattwick, remarcabil psiholog în domeniul publicitar, spunea în legătură cu capacitatea noastră de memorare: „Când trezeşte un sentiment plăcut, anunţul publicitar are mai multe şanse să fie reţinut. Când stârneşte un sentiment neplăcut, cititorul sau ascultătorul are tendinţa să uite mesajul publicitar. Ce e neplăcut se împotriveşte dorinţelor noastre, deci nu vrem să ni-l înscriem în memorie”.

Pe scurt, este chiar uşor să uităm ceva neplăcut dacă

refuzăm pur şi simplu să ni-l amintim. Scoateţi numai gânduri pozitive din banca dumneavoastră de memorie. Pe celelalte lăsaţi-le să se ofilească. Astfel, încrederea dumneavoastră, acel sentiment că sunteţi stăpâni pe lumea întreagă, vă vor invada întreaga fiinţă. Faceţi un pas uriaş înainte în direcţia înfrângerii fricii refuzând să vă aduceţi aminte de gândurile negative de auto-subestimare.

De ce se tem oamenii de semenii lor? De ce mulţi devin timizi în prezenţa altora? Ce se ascunde în spatele timidităţii? Ce e de făcut?

Frica faţă de ceilalţi este o frică importantă. Dar există o modalitate de a o învinge. Vă puteţi învinge frica de oameni dacă învăţaţi să-i priviţi în lumina potrivită.

Un prieten, om de afaceri care îşi administrează perfect fabrica de produse din lemn, mi-a explicat cum priveşte el oamenii în lumina potrivită. Exemplul său este foarte interesant.

„Înainte să mă înrolez în al doilea război mondial, aproape toată lumea îmi dădea fiori. N-aţi crede în ruptul capului cât de ruşinos şi de timid eram. Credeam că toţi erau mult mai inteligenţi. Mă îngrijorau handicapurile mele fizice şi intelectuale. Credeam că sunt menit eşecului.

Apoi, printr-o uimitoare întorsătură a destinului, m-am vindecat în armată de frica de oameni. O perioadă din anii 1942 şi 1943, când armata înrola oameni într-un ritm

foarte rapid, eram concentrat ca infirmier la unul dintre marile centre de recrutare. Zi de zi, am ajutat la examinarea acelor oameni. Cu cât mă uitam mai mult la recruţi, cu atât îmi pierea frica de oameni.

Toţi acei oameni, aliniaţi cu sutele, goi şi lipsiţi de apărare, semănau mult între ei. Bineînţeles că unii erau graşi, iar alţii slabi, unii înalţi, iar ceilalţi scunzi, dar toţi erau dezorientaţi, toţi erau singuri. Cu doar câteva zile în urmă, unii dintre ei erau tineri directori în ascensiune. Unii erau fermieri, alţii agenţi comerciali, mineri, muncitori în uniforme albastre. Cu câteva zile în urmă fuseseră diferiţi. Dar la centrul de recrutare erau toţi la fel.

Mi-am dat seama de ceva foarte simplu. Am descoperit că oamenii seamănă între ei în mult mai multe privinţe decât cele în care se deosebesc. Am aflat că seamănul meu e asemenea mie din multe puncte de vedere. Îi place mâncarea bună, îi e dor de familie şi prieteni, vrea să progreseze, are prieteni, îi place să se relaxeze. Deci, dacă cel de alături îmi seamănă în punctele esenţiale, n-are niciun rost să mă tem de el”.

Nu-i aşa că are mare dreptate? Dacă cel de alături îmi seamănă în punctele esenţiale, n-are niciun rost să mă tem de el.

Iată două modalităţi de a privi oamenii în lumina

potrivită:

1 Formaţi-vă o părere bine cumpănită despre celălalt. Reţineţi următoarele două puncte când colaboraţi cu oamenii: mai întâi, cel de alături e important. E realmente important. Ca orice fiinţă umană. Dar nu uitaţi: *Şi dumneavoastră sunteţi important.* Deci, când vă întâlniţi cu altcineva, obişnuiţi-vă să gândiţi: „Suntem două persoane importante care ne-am întâlnit spre a discuta o chestiune în interesul şi beneficiul amândurora”.

Cu câteva luni în urmă, mi-a telefonat un om de afaceri ca să-mi spună că tocmai angajase un tânăr pe care i-l recomandasem cu puţin timp în urmă. „Ştiţi ce m-a făcut să-l angajez?” m-a întrebat prietenul meu. „Ce?” l-am întrebat la rândul meu. „Păi, modul în care s-a comportat. Majoritatea celor ce caută serviciu sunt speriaţi de moarte când vin aici. Îmi oferă toate răspunsurile pe care cred ei că vreau să le aud. Într-un fel, mulţi dintre ei seamănă puţin cu cerşetorii – acceptă orice şi nu fac nazuri.

Dar G. S-a comportat altfel. Mi-a demonstrat că mă respectă, dar, lucru şi mai important, mi-a arătat că se respectă pe sine însuşi. În plus, mi-a pus tot atâtea întrebări câte i-am pus şi eu. Nu e deloc laş. E un om în toată firea şi o să se descurce perfect”.

Această atitudine importantă la ambii parteneri de acţiune vă ajută să ţineţi situaţia sub control. Cel de alături

nu devine, din perspectiva dumneavoastră, mai important decât este necesar în raport cu dumneavoastră.

S-ar putea ca interlocutorul dumneavoastră să fie înspăimântător de masiv, de impunător. Dar reţineţi, e tot un om, în esenţă cu aceleaşi interese, dorinţe şi probleme ca şi dumneavoastră.

2 Fiţi înţelegători. Oamenii care vă înţeapă, vă ameninţă, vă caută nod în papură şi vă disecă în bucăţele nu sunt puţini. Dacă nu sunteţi pregătiţi pentru ei, pot zdruncina puternic încrederea dumneavoastră şi vă pot face să vă simţiţi complet înfrânţi. Trebuie să ştiţi să vă apăraţi de neobrăzaţii care vă intimidează şi cărora le place să îşi etaleze forţele de fapt slabe.

Acum câteva luni, la biroul de rezervări al unui hotel din Memphis, am asistat la o excelentă demonstraţie de comportament faţă de astfel de oameni.

Era 5 şi ceva după-amiaza şi erau mulţi oaspeţi noi care aşteptau să se înregistreze. Cel din faţa mea şi-a spus numele pe un ton poruncitor. Funcţionarul a spus: „Da, stimate domn R., avem o cameră care vi se potriveşte perfect”.

„Cameră?” a strigat individul. „Eu am cerut un apartament”.

Funcţionarul a spus foarte politicos: „Permiteţi-mi să verific, domnule. A scos rezervarea respectivului din dosar

şi a spus: „Regret, domnule. În telegrama dumneavoastră se menţiona explicit «o cameră». Aş fi încântat să pot să vă ofer un apartament, dacă ar fi vreunul disponibil. Dar, pur şi simplu, toate sunt ocupate”.

Atunci, clientul furios a spus: „Puţin îmi pasă de ce scrie pe hârtia aia. Eu vreau un apartament”.

Apoi a început să interpreteze bine cunoscutul rol „ştii-dumneata-cine-sunt-eu”, urmat de „o să pun să te concedieze. O să vezi dumneata că vei fi dat afară”.

Apărându-se pe cât posibil, sub această furtună de imprecaţii, tânărul funcţionar a spus: „Domnule, îmi pare foarte rău, dar am acţionat în conformitate cu instrucţiunile dumneavoastră”.

În cele din urmă clientul, deja foarte furios, a spus: „N-aş rămâne pentru nimic în lume nici în cel mai splendid apartament din acest hotel, acum că ştiu cât de prost e condus”, şi a năvălit mânios pe uşă.

Am înaintat spre tejghea, crezând că recepţionerul, care suportase una din cele mai cumplite biciuiri verbale pe care le-am văzut în ultima vreme, avea să fie supărat. În schimb, el m-a întâmpinat cu unul dintre cele mai plăcute „Bună seara, domnule” pe care le-am auzit vreodată. În timp ce îmi înregistra numărul de cameră în calculator, i-am spus: „Vă admir în mod deosebit pentru felul în care v-aţi descurcat acum câteva minute. Vă controlaţi

extraordinar de bine”.

„Ei, domnule”, mi-a spus, „nu prea mă pot supăra pe un astfel de om. Ştiţi, el de fapt nu e enervat pe mine. Eu n-am fost decât ţapul ispăşitor. Sărmanul om s-ar putea să aibă necazuri serioase cu soţia, sau s-ar putea ca afacerile să-i meargă prost, sau poate se simte inferior şi aceasta era unica ocazie în care s-ar fi putut simţi cu adevărat important. Eu sunt doar cel ce i-a oferit o şansă să se elibereze de o povară de pe suflet”.

Funcţionarul a adăugat: „E foarte posibil să fie, în fond, un om foarte bun. Majoritatea oamenilor sunt buni”.

Ţineţi minte aceste două propoziţii data viitoare când cineva vă declară război. Nu trageţi. Singura modalitate de a învinge în asemenea situaţii este să-l lăsaţi pe celălalt să-şi verse amarul şi apoi să-l daţi uitării.

Acum câţiva ani, corectând tezele studenţilor mei, am nimerit peste una care m-a deranjat în mod deosebit. Studentul ce scrisese lucrarea arătase în dezbaterile din seminarii şi în alte teste anterioare că era mult mai bun decât nivelul demonstrat în lucrare. Era, de fapt, cel pe care eu îl vedeam în postura de şef de promoţie. În schimb, lucrarea îl plasa la un nivel scăzut. Conform procedurii la care apelam în asemenea cazuri, mi-am rugat secretara să-l sune pe student şi să-l roage să treacă pe la biroul meu pentru o discuţie urgentă.

Paul W. Nu a întârziat să apară. Arăta de parcă ar fi trecut printr-o experienţă cumplită. După ce s-a aşezat comod, i-am spus: „Ce s-a întâmplat, Paul? Nu mă aşteptam la o asemenea lucrare”.

În sufletul lui Paul se confruntau sentimente potrivnice, dar, în cele din urmă, cu ochii în pământ, mi-a răspuns: „Domnule, după ce am văzut că m-aţi prins copiind, n-am mai fost bun de nimic. Nu m-am mai putut concentra. Vă jur, e prima dată când am copiat în facultate. Doream cu disperare să iau 10, deci m-am folosit de un truc”.

Era groaznic de supărat. Dar acum, după ce începuse să vorbească, nu se mai putea opri. „Cred că mă veţi propune spre exmatriculare. Legea universitară spune că orice student surprins copiind sub orice formă este sancţionat cu exmatriculare definitivă”.

Aici Paul a făcut o pauză, apoi a vorbit despre ruşinea pe care o va resimţi familia lui, faptul că viaţa îi va fi distrusă şi multe alte consecinţe ale greşelii comise. În cele din urmă, l-am oprit. „Stai puţin. Ia-o încet. Să-ţi explic ceva. Nu te-am surprins copiind. Până nu mi-ai spus, habar n-aveam care era problema. Îmi pare rău că ai făcut aşa ceva”.

Apoi am continuat: „Paul, spune-mi, cam ce vrei să câştigi din experienţa ta universitară?”

Era puţin mai calm acum şi, după o scurtă pauză, mi-a spus: „Ei bine, domnule profesor, cred că scopul meu esenţial este să învăţ cum să trăiesc, dar cred că eşuez lamentabil”.

„Există multe feluri de a învăţa”, i-am spus. „Cred că poţi învăţa o importantă lecţie a succesului din această experienţă.

Când ai folosit acel truc, ai avut remuşcări groaznice. Ţi-ai dezvoltat un complex de culpabilitate care, la rândul lui, ţi-a distrus încrederea. După cum ai spus chiar tu, n-ai mai fost bun de nimic.

Paul, în majoritatea cazurilor problema de bine şi rău e abordată din punct de vedere religios. Te rog să mă înţelegi, nu mă aflu aici ca să-ţi ţin o predică, nici să-ţi fac morală despre ce e bine şi ce e rău. Dar să privim lucrurile practic. Când faci ceva în contra conştiinţei, te simţi vinovat şi sentimentul de culpă blochează procesele de gândire. Nu te poţi concentra pentru că mintea te întreabă: «Mă vor prinde? Nu mă vor prinde?» ”

„Paul”, am continuat eu, „doreai un 10 cu atâta disperare, încât ai făcut ceva care ştiai că e greşit. De multe ori în viaţă ţi se va întâmpla să doreşti un calificativ maxim cu atâta putere încât vei fi tentat să faci ceva împotriva conştiinţei tale. Spre exemplu, într-o zi poate vei dori să vinzi ceva cu atâta disperare, încât te vei gândi la

inducerea premeditată în eroare a clientului. Şi s-ar putea să ai câştig de cauză. Dar iată ce se va întâmpla. Sentimentul tău de vinovăţie va pune stăpânire pe tine şi data viitoare când îţi vezi clientul vei fi ruşinat, nu te vei simţi în largul tău. Te vei întreba: «O fi înţeles că am pus ceva la cale?» Prezentarea ta nu va fi eficientă pentru că nu te vei putea concentra. Există slabe speranţe să mai vinzi a doua, a treia, a patra oară şi aşa mai departe. Pe termen lung, acea vânzare necinstită care a acţionat împotriva conştiinţei tale te va costa un procent însemnat din salariu". Am continuat scoţând în evidenţă faptul că un om de afaceri sau un profesionist îşi poate pierde îndemânarea din cauza fricii intense că soţia va afla de o aventură secretă pe care el o are cu o altă femeie. „Va descoperi? Nu va descoperi?" distruge treptat încrederea acelui om până când nu mai e în stare să lucreze la randament optim nici la serviciu, nici acasă.

I-am amintit lui Paul că mulţi criminali sunt prinşi nu datorită unor indicii serioase, ci pentru că îi trădează vina şi ruşinea. Sentimentul lor de culpă îi pune pe lista suspecţilor.

În fiecare dintre noi sălăşluieşte dorinţa de a avea dreptate, de a gândi corect şi a acţiona în consecinţă. Când acţionăm împotriva acelei dorinţe, conştiinţa noastră e cuprinsă de cancer. Treptat, el se generalizează

distrugându-ne încrederea. Evitaţi să faceţi orice v-ar determina să vă puneţi întrebarea: „Mă vor prinde? Vor afla? Voi scăpa oare cu faţa curată?”

Nu încercaţi să luaţi un „10” dacă asta înseamnă că vă maltrataţi încrederea.

Sunt încântat să spun că Paul a înţeles ce am vrut să-i transmit. A învăţat valoarea practică a unei acţiuni corecte. Apoi i-am propus să ia loc şi să-şi dea examenul din nou. Ca răspuns la întrebarea „Şi exmatricularea?” i-am răspuns: „Ştiu ce spun legile despre copiat. Dar ştii, dacă am exmatricula toţi studenţii care au copiat într-un fel sau altul, jumătate dintre profesori ar trebui să plece. Iar dacă am exmatricula toţi studenţii care s-au gândit la copiat, ar trebui să închidem universitatea.

Deci, sunt dispus să uit de tot acest incident dacă îmi faci un singur serviciu”.

„Cu mare plăcere”, a spus.

M-am îndreptat spre bibliotecă, am scos exemplarul meu din *Cincizeci de ani trăiţi în spiritul regulii de aur* şi i-am spus: „Paul, citeşte această carte şi dă-mi-o înapoi. Ai să vezi aici cum J. C. Penney, după cum mărturiseşte el însuşi, a ajuns unul dintre cei mai bogaţi americani pur şi simplu urmând calea cea dreaptă”.

Urmând calea cea dreaptă, vă păstraţi conştiinţa împăcată. Iar asta vă consolidează încrederea în sine.

Când facem ceea ce ştim că nu e bine, se petrec două lucruri negative. Mai întâi, ne e teamă, iar această teamă ne distruge încrederea. În al doilea rând, mai devreme sau mai târziu ceilalţi află şi îşi pierd încrederea în noi.

Faceţi ce e corect şi nu vă pierdeţi încrederea. Aşa *vă lăsaţi gândurile să vă poarte spre succes.*

Iată un principiu psihologic care merită să fie citit de peste 25 de ori. Citiţi-l până vă saturaţi complet de el: *Pentru a gândi încrezător, acţionaţi corect.*

În vestita lui carte *Psihologia aplicată* (Chicago, Hopkins Syndicate, Inc., 1950) marele psiholog George W. Crane a spus: „Reţineţi, impulsurile precedă emoţiile. Emoţiile nu pot fi controlate direct, ci doar printr-o selecţie de impulsuri şi acţiuni… Pentru a evita ca toate astea să se transforme în tragedii cotidiene (greutăţi şi neînţelegeri în căsnicie), conştientizaţi faptele psihologice reale. Dacă simţiţi impulsurile corecte în fiecare zi, veţi începe în curând să simţiţi emoţiile corespunzătoare. Asiguraţi-vă că dumneavoastră şi partenerul/ partenera dumneavoastră simţiţi amândoi impulsurile întâlnirilor şi ale săruturilor, exprimaţi în fiecare zi complimente sincere, şi multe alte dovezi de politeţe, şi nu va mai trebui să vă faceţi griji în legătură cu emoţia iubirii. Nu vă puteţi preface devotaţi prea multă vreme fără să vă şi simţiţi ca atare”.

Psihologii ne spun că ne putem schimba atitudinile

schimbându-ne acţiunile concrete. Spre exemplu, ai mai mult chef să zâmbeşti dacă zâmbeşti. Vă veţi simţi superiori dacă vă veţi menţine verticalitatea când vă simţiţi depăşiţi de greutăţi. Partea proastă este că, dacă ne încruntăm cu amărăciune, simţim mereu nevoia să ne încruntăm.

E uşor să demonstrăm că impulsurile controlate pot schimba cursul emoţiilor. Cei care se jenează să se prezinte pot înlocui această timiditate cu încredere pur şi simplu acţionând simultan în trei direcţii: mai întâi, întindeţi mâna celuilalt şi strângeţi-o călduros. Apoi, priviţi-l pe celălalt în ochi. În al treilea rând, spuneţi-i: „Mă bucur mult că v-am cunoscut”.

Aceşti trei paşi simpli anulează în mod automat şi instantaneu timiditatea. Comportamentul încrezător generează gânduri pline de încredere.

Deci, pentru a avea gânduri pline de încredere, acţionaţi corect. Comportaţi-vă aşa cum vreţi să vă simţiţi. Vă voi dezvălui acum cele cinci exerciţii de obţinere a încrederii. Citiţi-le atent. Apoi depuneţi un efort conştient în direcţia punerii lor în practică şi consolidării încrederii dobândite.

1 Aşezaţi-vă în faţă. Aţi remarcat vreodată la întâlniri – la biserică, în clase şi în alte feluri de adunări – cum se ocupă mai întâi locurile din spate? Majoritatea oamenilor

se înghesuie să se aşeze în spate ca „să nu sară în ochi”. Iar motivul pentru care le e teamă să nu sară în ochi este că nu au încredere în ei înşişi.

Dacă vă aşezaţi în faţă, vă sporeşte încrederea. Încercaţi. De acum înainte, acţionaţi în virtutea acestei reguli: aşezaţi-vă cât mai în faţă se poate. Bineînţeles că s-ar putea să fiţi mai timizi dacă staţi în primele rânduri, dar ţineţi minte că succesul şi sfioşenia nu au nimic în comun.

2 Exersaţi să priviţi pe toată lumea drept în ochi. Afli multe despre cineva studiindu-i privirea. Din instinct, începi să-ţi pui întrebări legate de cel care nu te priveşte drept în ochi. „Ce încearcă să ascundă? De ce îi e teamă? Încearcă să mă ducă de nas? Are vreun secret?”

De obicei, când nu-l priviţi în faţă pe celălalt, transmiteţi două tipuri de mesaje. S-ar putea să însemne:

„Alături de dumneata, mă simt slab şi inferior. Mi-e teamă de dumneata”. Sau, evitând privirea cuiva, aţi putea mărturisi: „Mă simt vinovat. Am făcut sau am gândit ceva pe care vreau să ţi-l ascund. Mi-e teamă că dacă te privesc drept în ochi, îmi vei citi sentimentele”.

Faceţi o impresie foarte proastă când vă feriţi să priviţi lumea drept în ochi. Spuneţi prin asta: „Mi-e frică. Nu am încredere în mine însumi”. Înfrângeţi-vă spaima *antrenându-vă* să îl priviţi pe celălalt drept în ochi.

Dacă faceţi acest lucru, celălalt va primi următorul

mesaj: „Sunt cinstit şi spun lucrurilor pe nume. Cred în ceea ce spun. Nu mi-e teamă. Sunt încrezător”.

Faceţi din privirea dumneavoastră un aliat de încredere. Îndreptaţi-o direct în ochii celuilalt. Nu doar că vă *oferă* încredere, vă ajută şi *să câştigaţi* încredere.

3 Mergeţi cu 25% mai repede. Când eram copil, era o mare bucurie pentru mine să facem o excursie până în reşedinţa districtuală. După ce ne terminam toate treburile şi ne urcam din nou în maşină, mama spunea adeseori: „Davey, hai să stăm puţin aici şi să ne uităm la trecători”.

Mama era neîntrecută la orice fel de joc. Spunea: „Ce face doamna aceea?” sau „Uită-te la omul ăla. Pare foarte dezorientat”.

A devenit chiar distractiv să ne uităm la lumea care mergea şi se mişca de colo-colo. Era mult mai ieftin decât la cinema (am aflat mai târziu că acesta fusese unul din motivele pentru care mama inventase jocul) şi era şi mult mai instructiv.

Încă îi privesc atent pe trecători. Pe coridoare, pe holuri, pe trotuare încă mă surprind studiind comportamentul uman privindu-i pur şi simplu pe oameni mişcându-se dintr-o parte în alta.

Psihologii asociază poziţiile neglijente şi mersul lent cu o atitudine neplăcută a oamenilor faţă de ei înşişi, faţă de lucru şi faţă de oamenii din jurul lor. Dar psihologii ne

mai spun că ne putem schimba atitudinile schimbându-ne poziţia şi viteza de mişcare. Priviţi şi veţi descoperi că acţiunile fizice sunt rezultatul acţiunilor mentale. Persoana căreia i s-au înecat toate corăbiile, cel care şi-a pierdut toată speranţa, nu fac altceva decât să-şi târască picioarele şi să se împiedice. Nivelul lor de încredere în sine este zero.

Oamenii obişnuiţi merg „obişnuit”. Ritmul lor este „obişnuit”. Atitudinea lor spune „Nu mă prea mândresc cu ceea ce sunt”.

Apoi, există un alt treilea grup. Persoanele din acest grup sunt excesiv de încrezătoare. Merg mai repede decât oamenii obişnuiţi. Par că accelerează oarecum cu fiecare pas pe care îl fac. Felul lor de a merge spune lumii „Trebuie să ajung la o destinaţie importantă, am ceva important de făcut. În plus, peste doar 15 minute voi reuşi să fac ceea ce mi-am propus”.

Folosiţi tehnica de accelerare cu 25 la sută ca să vă ajute să căpătaţi încredere în sine. Scoateţi pieptul înainte, ridicaţi bărbia, înaintaţi doar ceva mai repede, iar încrederea în sine va creşte înăuntrul dumneavoastră.

Încercaţi şi veţi vedea.

4 Exersaţi folosirea unui ton mai ridicat. Lucrând cu multe feluri de grupuri de persoane, mai mari sau mai mici, am cunoscut mulţi oameni cu un ascuţit spirit de

observaţie şi cu un mare potenţial înnăscut care, totuşi, s-au blocat şi s-au dovedit incapabili în momentul când trebuiau să ia cuvântul într-o discuţie. Asta nu se întâmplă din cauză că aceşti oameni nu vor să ia parte la conversaţie şi să îşi spună punctul de vedere. E mai degrabă o chestiune de lipsă de încredere în sine.

Persoana incapabilă de conversaţie îşi spune: „Probabil că părerea mea nu contează prea mult. Dacă spun ceva, va fi desigur ceva prostesc. Pur şi simplu n-o să deschid gura. În plus, ceilalţi din grup ştiu probabil mai multe decât mine. Nu vreau ca ei să ştie cât de ignorant sunt”.

De fiecare dată când o astfel de persoană nu reuşeşte să vorbească, se simte şi mai neadaptată, se simte inferioară. Adesea, îşi promite lucruri iluzorii (pe care în adâncul sufletului ştie că nu le poate duce la bun sfârşit) cum ar fi „data viitoare o să iau cuvântul”.

Iată ceva de o importanţă capitală: de fiecare dată când omul nostru încearcă să vorbească, mai ia o înghiţitură de otravă contra încrederii. Crede din ce în ce mai puţin în el însuşi.

Partea bună e că, de fiecare dată când luăm cuvântul, ne consolidăm încrederea şi ne va fi cu atât mai uşor să vorbim data viitoare. Luaţi cuvântul. E o vitamină de edificare a încrederii.

Puneţi la treabă acest instrument de formare a încrederii. Respectaţi regula de a vorbi la fiecare întâlnire publică la care asistaţi. Luaţi cuvântul, spuneţi ceva *de bunăvoie* la *toate* întrunirile de afaceri, întâlnirile la vârf, şedinţele publice la care asistaţi. Fără excepţie. Comentaţi, faceţi o sugestie, puneţi o întrebare. Şi nu vorbiţi ultimul. Încercaţi să spargeţi gheaţa, să fiţi primul care participă la discuţie.

Şi nu purtaţi niciodată în suflet grija că veţi părea ridicol. Nu se va întâmpla acest lucru. Căci şansele sunt ca, pentru fiecare persoană care nu e de acord cu dumneavoastră, o alta să vă dea dreptate. Nu vă mai puneţi întrebarea: „Oare aş avea îndrăzneala să iau cuvântul?”

În schimb, concentraţi-vă să atrageţi atenţia coordonatorului de discuţii, ca să *puteţi* vorbi.

Ca să dobândiţi antrenament şi experienţă în conversaţie, înscrieţi-vă la un club din apropiere unde se practică discursurile. Mii de oameni conştiincioşi şi-au căpătat încrederea elaborând un plan precis în scopul dobândirii uşurinţei de a vorbi *cu* oamenii şi *oamenilor.*

5 Afişaţi un zâmbet larg. Majoritatea oamenilor au auzit măcar o dată că un zâmbet le dă un elan deosebit. Li s-a spus că zâmbetul este un medicament excelent pentru deficitul de încredere. Dar mulţi nu cred încă în acest

adevăr pentru că n-au încercat niciodată să zâmbească atunci când le e frică.

Faceţi acest mic test. Încercaţi să vă simţiţi învins şi, în acelaşi timp, zâmbiţi din tot sufletul. Nu puteţi. Un zâmbet larg vă oferă încredere. Un zâmbet larg înfrânge frica, îndepărtează grijile, învinge disperarea.

Iar un zâmbet adevărat merge dincolo de vindecarea sentimentelor dumneavoastră negative. Un zâmbet adevărat topeşte împotrivirea din partea celorlalţi – şi asta într-o clipă. Celălalt pur şi simplu nu poate să rămână supărat pe dumneavoastră dacă îi adresaţi un zâmbet larg şi sincer. Acum puţină vreme, mi s-a întâmplat ceva ce ilustrează această idee. Oprisem la o intersecţie aşteptând lumina verde a semaforului când BUF! şoferul din spate şi-a lăsat piciorul să alunece de pe frână şi mi-a pus la încercare rezistenţa barei de protecţie din spate. M-am uitat în oglinda retrovizoare şi l-am văzut ieşind din maşină. Am ieşit şi eu şi, uitând de regula din carte, am început să mă pregătesc de confruntarea verbală. Mărturisesc că aveam pregătite cuvintele pentru a-l sfâşia în bucăţele.

Dar, din fericire, înainte să trec la acţiune, el s-a îndreptat spre mine, a zâmbit şi mi-a spus pe un ton cât se poate de serios: „Prietene, zău că n-am vrut să fac aşa ceva”. Zâmbetul asociat cu comentariul lui sincer m-au uns

pe suflet. Am mormăit ceva de tipul „Nu-i nimic. I se poate întâmpla oricui”. În mai puţin de o clipită, duşmănia mea s-a preschimbat în prietenie.

Zâmbiţi din tot sufletul şi veţi simţi că „s-au întors zilele fericite”. Dar zâmbiţi din *tot* sufletul. Un zâmbet pe jumătate nu este garantat pe deplin. Zâmbiţi până vă dezveliţi dinţii. Zâmbetul de calibru maxim este garantat sută la sută.

Am auzit de multe ori replica: „Da, dar când mă tem de ceva, sau când sunt supărat nu-mi prea vine să zâmbesc”.

Acest lucru e firesc. Nimănui nu-i vine uşor să zâmbească în asemenea situaţii. Trucul este să vă repetaţi fără încetare: „Voi zâmbi”.

Şi o veţi face.

Puneţi stăpânire pe puterea zâmbetului.

PUNEŢI ACESTE CINCI PROCEDEE LA LUCRU PENTRU DUMNEAVOASTRĂ

1 Acţiunea vindecă frica. Izolaţi-vă frica şi apoi acţionaţi constructiv. Lipsa acţiunii – imobilitatea în faţa unei anumite situaţii – întăreşte frica şi anihilează încrederea.

2 Faceţi efortul suprem de a deschide doar conturi de gânduri pozitive în memoria dumneavoastră. Nu permiteţi ca gândurile negative auto-incriminatorii să devină monştri mentali. Pur şi simplu refuzaţi să vă amintiţi momente sau situaţii neplăcute.

3 Priviţi oamenii în lumina corectă. Reţineţi, oamenii sunt mai degrabă asemănători, cu mult mai asemănători decât sunt diferiţi. Formaţi-vă o părere echilibrată faţă de seamănul dumneavoastră. E doar un om şi el. Şi fiţi înţelegători. Mulţi oameni „latră”, dar foarte puţini şi „muşcă”.

4 Exersaţi îndeplinirea doar a faptelor cu care conştiinţa dumneavoastră este de acord. Astfel veţi evita un complex de culpă otrăvitor. Dacă faceţi ceea ce este corect, respectaţi o regulă foarte practică a succesului.

5 Faceţi în aşa fel ca tot ce se leagă de dumneavoastră să spună: „Sunt încrezător, cred cu adevărat”. Introduceţi aceste tehnici simple în activităţile dumneavoastră de fiecare zi.

a. Aşezaţi-vă în faţă.

b. Exersaţi să priviţi pe toată lumea drept în ochi.

e. Mergeţi cu 25% mai repede.

d. Exersaţi folosirea unui ton mai ridicat.

e. Afişaţi un zâmbet larg.

4

Cum să gândiţi la scară mare

Am vorbit de curând cu o directoare de personal de la una dintre cele mai importante companii industriale. În fiecare an îşi alocă patru luni vizitării campusurilor universitare în vederea recrutării absolvenţilor pentru programul ei de instruire a directorilor tineri. Remarcile ei indicau faptul că o descurajau atitudinile multora dintre interlocutorii ei.

„În cea mai mare parte a timpului, intervievez 8 – 12 studenţi din anii terminali pe zi, toţi situându-se în prima treime a claselor lor, toţi cel puţin vag interesaţi să ni se alăture. Unul dintre cele mai importante lucruri pe care vrem să le aflăm în interviurile de preselecţie este motivaţia individuală. Vrem să aflăm dacă el sau ea este acel fel de om care, în câţiva ani, poate coordona proiecte importante, se poate ocupa de o filială de birou sau de o uzină, sau poate aduce în orice alt fel o contribuţie însemnată la progresul companiei.

Mă văd nevoită să spun că nu sunt prea mulţumită de obiectivele personale ale majorităţii celor cu care am vorbit. Aţi fi surprins”, continuă ea, „să aflaţi pe câţi tineri de 22 de ani îi interesează mai mult planul de pensionare

decât orice le oferim noi. Majoritatea par să pună semnul egal între succes şi siguranţă. O a doua întrebare preferată este «Va trebui să mă deplasez mult?» Putem risca dând compania pe mâna unor astfel de oameni?”

Ceea ce nu înţeleg este însă de ce tinerii din ziua de azi trebuie să fie ultra-conservatori, cu o viziune atât de limitată despre planurile lor de viitor. Fiecare zi aduce noi semne de lărgire a orizontului de şanse. Ţara aceasta face progrese record în domeniul ştiinţific şi industrial. Populaţia creşte pe zi ce trece. Dacă a existat vreo vreme în care America să vă ofere optimism, o trăim chiar acum”.

Tendinţa atât de multor oameni de a gândi la scară mică arată că se dă o luptă mult mai puţin dură decât credeţi pentru o carieră plină de satisfacţii.

Când vine vorba despre succes, oamenii nu mai sunt măsuraţi în centimetri, kilograme, diplome de facultate sau arbore genealogic, ci după performanţele gândurilor lor. Cu cât gândim la scară mai mare, cu atât mai importante ne vor fi împlinirile. Să vedem acum cum ne putem modela gândirea.

V-aţi pus vreodată întrebarea: „Care este cea mai mare slăbiciune a mea?” Poate că cea mai cumplită slăbiciune umană este o aspră autocritică – şi anume, auto-subevaluarea. Autocritica se manifestă sub nenumărate forme. John vede un anunţ de slujbă în ziar; e exact ceea

ce i-ar conveni de minune. Dar nu acţionează deloc pentru că se gândeşte: „Nu sunt suficient de bun pentru slujba asta, deci, de ce să îmi mai dau silinţa?” Sau Jim vrea să îi dea o întâlnire lui Joan, dar nu o sună pentru că i se pare că îi este inferior.

Tom simte că domnul Richards ar fi un client ideal pentru produsul său, dar nu îi telefonează. Simte că domnul Richards e prea important ca să îi acorde o audienţă. Pete completează un formular de solicitare de slujbă. O întrebare sună astfel: „Ce salariu de pornire credeţi că meritaţi?” Pete scrie o sumă modestă pentru că simte că nu merită acea sumă importantă pe care ar dori să o câştige.

De mii de ani, filosofii ne dau următorul sfat: *Cunoaşte-te pe tine însuţi.* Dar majoritatea oamenilor, se pare, interpretează această sugestie în sensul: *„Cunoaşte-ţi doar eul negativ”.* Cele mai multe autoevaluări constau din lungi liste mentale de greşeli, neajunsuri şi manifestări personale de neadaptare.

E bine să ne cunoaştem limitele, căci astfel descoperim zonele pe care trebuie să le îmbunătăţim. Dar e foarte prost să ne cunoaştem doar însuşirile negative. Valoarea devine nesemnificativă.

Iată un exerciţiu ce vă va ajuta să vă evaluaţi la justa valoare. L-am folosit într-un program de instruire pentru

directori şi agenţi comerciali. Funcţionează.

1. Conştientizaţi cele cinci avantaje importante de care dispuneţi. Cereţi ajutor de la un prieten obiectiv – poate soţia, şeful, un profesor – o persoană inteligentă care vă va oferi o părere cinstită. (Exemple de calităţi frecvent înscrise pe listă sunt educaţia, experienţa, abilitatea tehnică, înfăţişarea, o viaţă de familie echilibrată, personalitatea, iniţiativa.).

2. Apoi, sub fiecare avantaj, scrieţi numele a trei persoane pe care le cunoaşteţi care au obţinut un succes important dar care *nu* posedă acest avantaj într-un procent la fel de însemnat ca dumneavoastră.

Când aţi terminat acest exerciţiu, veţi descoperi că sunteţi superiori multor oameni de succes din cel puţin un punct de vedere.

De fapt, nu puteţi ajunge decât la o singură concluzie: Aveţi o valoare mai mare decât credeţi. Deci, adaptaţi-vă gândirea la valoarea dumneavoastră reală. Gândiţi la scară mare, căci sunteţi un om mare! Niciodată, niciodată să nu vă vindeţi ieftin!

Omul care spune „adamantin” în loc de cuvântul curent „nemişcat” sau „coquetter” când l-am înţelege mai bine dacă ar folosi pur şi simplu termenul de „a flirta” poate că are un vocabular bogat. Dar are el vocabularul unui mare gânditor? Probabil că nu. Oamenii care folosesc

cuvinte şi expresii alambicate şi sunătoare, pe care mulţi trebuie să se străduiască să le înţeleagă, au tendinţa să fie poruncitori şi inflexibili. Iar aceştia sunt de obicei gânditori de mic calibru.

Criteriul de evaluare a vocabularului unei persoane nu este importanţa sau numărul de cuvinte pe care le foloseşte. Contează mai presus de toate *un singur* lucru când vine vorba de vocabularul cuiva, şi anume efectul pe care cuvintele şi frazele rostite îl au asupra gândirii lui şi a altora.

Iată ceva foarte simplu: *Nu gândim în cuvinte şi expresii. Gândim doar în desene şi/sau în imagini.* Cuvintele formează materialul brut al gândurilor. Când ele sunt pronunţate sau citite, cuvintele şi expresiile sunt transformate în mod automat de către minte, acest instrument uluitor, în imagini mentale. Fiecare cuvânt, fiecare expresie dă naştere unei imagini puţin diferite. Dacă vă spune cineva „Jim şi-a cumpărat o locuinţă nouă”, vă formaţi o anume idee. Dar dacă vi se spune „Jim şi-a cumpărat o casă nouă la ţară”, vă formaţi o imagine complet diferită. Imaginile mentale pe care le percepem sunt modificate de felul cuvintelor pe care le folosim pentru a numi şi a descrie lucruri.

Priviţi aceste fapte din următoarea perspectivă. Când vorbiţi sau scrieţi sunteţi, într-un fel, un

retroproiector ce îi ajută pe ceilalţi să vadă filme. Iar imaginile pe care le creaţi vă determină dumneavoastră şi celorlalţi un anume fel de reacţie.

Să presupunem că spuneţi unui grup de oameni: „Îmi pare rău să vă mărturisesc că noi toţi am eşuat”. Ce îşi imaginează ei? Văd chipul disperării în toată dezamăgirea şi durerea pe care cuvântul „a eşua” le presupune. Acum să presupunem că aţi spune: „Iată o abordare care cred că va funcţiona”. S-ar simţi încurajaţi, gata să încerce din nou.

Să presupunem că spuneţi: „Ne confruntăm cu o problemă”. Aţi dat naştere în mintea celorlalţi la imaginea a ceva dificil, neplăcut de rezolvat. Încercaţi însă să spuneţi: „Avem în faţă o provocare” şi veţi sugera o imagine mentală de distracţie, sport, o activitate plăcută.

Sau, spuneţi unui grup „Am făcut cheltuieli uriaşe”, iar oamenii vor înţelege că banii cheltuiţi nu vor mai fi niciodată recuperaţi. Asta e chiar neplăcut. În loc de asta, spuneţi „Am făcut o investiţie importantă”, iar ceilalţi vor avea în minte imaginea a ceva care va aduce profit mai târziu, o perspectivă deosebit de plăcută.

Concluzia este următoarea: marii gânditori sunt specialişti în crearea unor imagini pozitive, entuziaste, optimiste în minţile lor şi în minţile altora. *Ca să gândim la scară mare, trebuie să folosim cuvinte şi expresii care*

produc imagini mentale importante, pozitive.

Pe coloana din stânga de mai jos aveţi exemple de exprimări care creează gânduri mărunte, negative, deprimante. Pe coloana din dreapta aceeaşi situaţie e pusă într-o lumină puternică, pozitivă.

Pe măsură ce citiţi, întrebaţi-vă: „Ce imagini mi se formează în minte?”

Expresii care creează imagini mentale mici, negative	**Expresii care creează imagini mentale mari, pozitive**
1. N-are rost, ne-au nimicit.	Încă nu suntem terminaţi. Să mai încercăm. Iată o nouă perspectivă.
2. Am fost implicat odată în această afacere şi am eşuat. Nu mai repet niciodată această greşeală.	Am dat faliment, dar a fost greşeala mea. Voi încerca din nou.
3. Am încercat, dar produsul nu se vinde. Nu îl vor oamenii.	Până acum n-am fost în stare să vând acest produs. Dar eu ştiu că e bun şi voi găsi formula pentru a-l pune în vânzare.
4. Piaţa este saturată. Închipuiţi-vă, 75 din piaţă nu s-a vândut încă.	Închipuiţi-vă, 25 la sută din piaţă nu s-a vândut încă.

la sută din potenţial a fost deja vândut. Mai bine mă retrag.	Intru şi eu în joc. Promite mult!
5. Comenzile lor au fost mici. Anulaţi-le.	Comenzile lor au fost mici. Să elaborăm un plan ca să le oferim mai multe lucruri ce se pliază pe nevoile lor.
6. N-am răbdare să aştept cinci ani ca să ajung în poziţiile de conducere ale companiei dumneavoastră. Nu contaţi pe mine.	Cinci ani nu sunt deloc o perioadă îndelungată. Gândiţi-vă, îmi rămân treizeci de ani de lucru într-o funcţie de conducere.
7. Concurenţa deţine avantajul absolut. Cum văse poate nega acest lucru, dar imaginaţi că pot concura cu ei la vânzare?	Concurenţa e acerbă. Nu animeni nu are vreodată toate avantajele de partea sa. Haideţi să ne unim minţile şi să găsim o cale să-i batem la propriul lor joc.
8. Nimeni nu va dori vreodată acest produs.	În forma lui actuală, s-ar putea să nu se vândă, dar haideţi să facem nişte modificări.
9. Să aşteptăm până	Să investim acum. Facem

survine o perioadă de recesiune, apoi cumpărăm marfă.	depariu cu prosperitatea, nu cu sădepresia.
10. Sunt prea tânăr (bătrân) să fac asta.	Faptul că sunt prea tânăr (bătrân) este un avantaj deosebit.
11. N-o să meargă, vă voi dovedi. Imaginea creată: întuneric, mâhnire, dezamăgire, durere, eşec.	O să meargă, vă voi adovedi. Imaginea creată: strălucire, speranţă, succes, distracţie, victorie.

Patru modalităţi de a vă însuşi vocabularul unui gânditor eficient

Iată patru modalităţi de a vă însuşi vocabularul unui mare gânditor:

1. Folosiţi cuvinte şi expresii pozitive, vesele care să descrie cum vă simţiţi. Când cineva vă întreabă „Cum vă simţiţi astăzi?” şi răspundeţi „Sunt obosit (mă doare capul, îmi doresc să fi fost sâmbătă, nu mă simt bine)”, vă veţi simţi şi mai prost. Exersaţi următorul truc: e foarte simplu, dar şi foarte eficient. De fiecare dată când vă întreabă cineva „Ce mai faceţi?” sau „Cum vă simţiţi astăzi?” răspundeţi-i: „Absolut *minunat!* Mulţumesc, şi *dumneavoastră?”* sau spuneţi „Foarte bine” sau „Perfect”.

Spuneţi că vă simţiţi minunat cu fiecare ocazie de care dispuneţi şi veţi începe să vă simţiţi minunat – şi, în acelaşi timp, mai important. Câştigaţi-vă reputaţia de om care se simte întotdeauna minunat. Veţi câştiga prieteni.

2. Folosiţi cuvinte şi expresii încurajatoare, favorabile pentru a-i descrie pe ceilalţi. Formaţi-vă obiceiul de a avea mereu pregătit un cuvânt important, pozitiv pentru toţi prietenii şi asociaţii dumneavoastră. Când discutaţi cu altcineva despre o a treia persoană care nu e de faţă, aveţi grijă să o vorbiţi numai de bine, folosind expresii cum ar fi „E un om într-adevăr deosebit". „Se zice că lucrează *excepţional* de bine". Fiţi foarte atent să nu folosiţi un limbaj meschin şi dezaprobator. Mai devreme sau mai târziu cei care nu sunt de faţă vor auzi ce aţi spus şi, în acest fel, vorbele dumneavoastră se vor întoarce doar împotriva *dumneavoastră.*

3. Folosiţi un limbaj pozitiv pentru a-i încuraja pe ceilalţi. Împărţiţi vorbe bune cu fiecare ocazie. Toate cunoştinţele dumneavoastră sunt însetate de laude. Păstraţi un cuvânt binevoitor pentru soţia sau soţul dumneavoastră în fiecare zi. Remarcaţi-i şi complimentaţi-i în fiecare zi pe oamenii care lucrează alături de dumneavoastră. Lauda, administrată cu sinceritate, este o unealtă a succesului. Folosiţi-o! Folosiţi-o de fiecare dată. Adresaţi oamenilor complimente referitoare la felul cum

arată, la munca lor, la împliniri şi familii.

Folosiţi cuvinte pozitive pentru a caracteriza planurile altora. Când oamenii aud ceva precum „Iată nişte veşti *bune.* Avem o ocazie deosebită…" mintea lor prinde viaţă. Dar auzind ceva de genul „Fie că vă convine, fie că nu, avem ceva de făcut", imaginea mentală creată este neinteresantă, plictisitoare şi ei se comportă ca atare. Promiteţi victoria şi observaţi cum strălucesc ochii. Promiteţi victoria şi câştigaţi sprijin. Înălţaţi castele, nu săpaţi morminte!

Aveţi în vedere şi ceea ce ar putea fi, nu doar ceea ce este

Gânditorii eficienţi se antrenează să vadă nu doar ce este, dar şi ceea ce ar putea fi. Iată patru exemple revelatoare în acest sens.

ICe face ca o proprietate să fie cu adevărat valoroasă? Un agent de vânzări-cumpărări de mare succes, specializat în proprietatea rurală, ne arată ce se poate face dacă ne auto-instruim să vedem ceva acolo unde acum nu există nimic sau doar foarte puţin.

„Majoritatea proprietăţilor rurale de pe aici", a început prietenul meu, „sunt în paragină şi nu prea atractive. Eu am succes pentru că nu încerc să vând

clienţilor mei o fermă în starea ei *actuală.*

Îmi concep întregul plan de vânzări în jurul conceptului potenţialului unei ferme. O simplă enunţare a caracterizării fermei de tipul «Ferma are *x* acri de teren, *y* acri de pădure şi se află la *z* kilometri de oraş» nu atrage atenţia şi nu va face pe nimeni să dorească să o cumpere. Dar dacă arătaţi un plan concret de acţiune în legătură cu ferma, practic aţi şi vândut-o. Să vă explic”.

Şi-a deschis servieta şi a scos un dosar. „Această fermă”, a spus el, „este o nouă achiziţie a noastră. Seamănă cu multe alte ferme din zonă. E amplasată la 43 de mile de centrul zonei metropolitane, casa este în paragină, iar terenul n-a mai fost cultivat de 5 ani. Iată ce am făcut. Săptămâna trecută am petrecut două zile întregi acolo studiind problema. Am cutreierat locul de câteva ori. Am privit fermele învecinate. Am studiat amplasarea fermei în raport cu autostrăzile deja existente şi cele planificate. Mi-am pus întrebarea «La ce serveşte această fermă?»

Au apărut trei posibilităţi. Iată-le”. Mi le-a arătat. Fiecare plan era dactilografiat cu grijă şi părea uşor de înţeles. Unul dintre planuri sugera transformarea fermei într-un grajd cu teren de călărie. Planul demonstra de ce poate funcţiona această idee: oraşul prosperă, oamenii doresc să-şi petreacă timpul liber în natură, apar mai mulţi

bani pentru recreere, căile de comunicaţie sunt mai bune. Planul mai arăta cum putea întreţine ferma un număr satisfăcător de cai astfel încât venitul de pe urma călăriei să fie unul important. Toată această idee era foarte solidă, foarte convingătoare. Planul era atât de clar şi de convingător, încât chiar „vedeam” vreo duzină de cupluri călărind în pădure.

În acelaşi fel, întreprinzătorul agent comercial a elaborat un al doilea plan, gândit pentru o livadă, şi un al treilea plan pentru o combinaţie între o livadă şi o crescătorie de păsări.

„Acum, când voi vorbi clienţilor mei, nu va trebui să îi conving că ferma este o achiziţie bună aşa cum este ea. Îi ajut să perceapă o imagine a fermei concepută ca o propunere ce va aduce bani.

În plus, vânzând mai multe ferme şi vânzându-le mai repede, metoda mea de a vinde proprietăţi în virtutea potenţialului lor e răsplătită în alt fel. Pot vinde o fermă la un preţ mai ridicat decât concurenţii mei. Evident că oamenii plătesc mai mult pentru suprafaţa în acri şi o idee decât doar pentru suprafaţa în acri. Din această cauză, din ce în ce mai mulţi oameni vor să-şi înscrie fermele la mine, iar comisionul meu creşte cu fiecare vânzare”.

Morala este: *Priviţi lucrurile nu aşa cum sunt ele, ci aşa cum pot fi. Vizualizarea sporeşte valoarea oricărui*

lucru. Un gânditor eficient vizualizează mereu ceea ce poate fi realizat în viitor. Nu e încremenit în prezent.

2 Cât valorează de fapt un client? O directoare de magazin universal se adresa publicului la o conferinţă a directorilor însărcinaţi cu marfa. Ea spunea: „Poate că sunt cam demodată, dar aparţin şcolii care crede că cea mai bună modalitate de a-i face pe clienţi să se întoarcă este să le oferi un serviciu prietenos, politicos. Într-o zi mă plimbam prin magazin când am surprins un vânzător certându-se cu un client. Clientul a ieşit nervos.

Apoi, vânzătorul i-a spus altuia: «N-o să las un client de 1,98$ să-mi ocupe tot timpul şi să mă facă să întorc magazinul pe dos încercând să găsesc ceea ce doreşte. Pur şi simplu nu merită».

M-am îndepărtat”, continuă directoarea, „dar n-am mai putut să-mi scot din minte acea remarcă. Mi-am dat seama că e destul de grav ca vânzătorii noştri să ne conceapă clienţii ca făcând parte din categoria 1,98$. În acel moment am hotărât că trebuie să modificăm această concepţie. Cum m-am întors în birou mi-am sunat directorul de cercetare şi i-am cerut să afle cât a cheltuit un client obişnuit în magazinul nostru anul trecut. Cifra care mi-a parvenit m-a surprins şi pe mine. Conform calculelor atente ale directorului nostru de cercetare, clientul tipic cheltuise 362$ în unitatea noastră.

Următorul pas a fost convocarea unei şedinţe a personalului de supraveghere şi, în cadrul acestei şedinţe, le-am explicat ce se întâmplase. Apoi le-am arătat cât valorează cu adevărat un client. De îndată ce i-am convins pe aceşti angajaţi că un client nu trebuie să fie apreciat după o singură achiziţie, ci, mai degrabă, pe o perioadă de un an întreg, servirea clienţilor s-a îmbunătăţit considerabil”.

Concluzia în urma povestirii acestei directoare de vânzări cu amănuntul poate fi aplicată pentru orice tip de afacere. Afacerile care se repetă aduc profit. Adeseori, la primele vânzări, profitul este nul. Gândiţi-vă la achiziţiile potenţiale ale clientului, nu doar la ceea ce cumpără el astăzi.

Dacă vă investiţi clienţii cu valoare, devin valoroşi, devin clienţi permanenţi. Dacă îi preţuiţi prea puţin, îi trimiteţi în altă parte. Un student mi-a istorisit un incident revelator, explicându-mi de ce nu va mai mânca niciodată într-un anume bufet.

„Într-o zi, la prânz”, începu studentul, „m-am hotărât să încerc un bufet nou care abia fusese deschis în urmă cu câteva săptămâni. În ziua de azi, mă socotesc până la ultimul bănuţ, deci sunt foarte atent la ceea ce cumpăr. Trecând prin faţa raionului de carne, am văzut o friptură de curcan cu garnitură care costa, conform etichetei, doar

39 de cenţi.

Când am ajuns la casă, casiera s-a uitat la tava mea şi mi-a spus: «1,09$». Am rugat-o politicos să mai verifice o dată, pentru că nota pe care o socotisem eu era de 99 de cenţi. M-a fulgerat cu privirea şi a făcut din nou socoteala. Adăugase o diferenţă la friptura de curcan. Îmi încasase 49 de cenţi în loc de 39. I-am atras atenţia asupra etichetei pe care scria 39 de cenţi.

Asta a enervat-o la culme! «Puţin îmi pasă ce scrie pe eticheta aia! De fapt costă 49 de cenţi. Vezi? Asta e lista mea de preţuri pentru astăzi. Cineva de acolo trebuie să fi făcut o greşeală. Va trebui să plătiţi 49 de cenţi.»

Apoi am încercat să-i explic că singurul motiv pentru care alesesem curcanul *era* preţul. Dacă ar fi costat 49 de cenţi, aş fi ales altceva.

Răspunsul ei la această remarcă a fost «O să-mi plătiţi 49 de cenţi şi cu asta, basta.» Am plătit, pentru că n-am vrut să fac o scenă. Dar, în acea clipă, am hotărât că nu voi mai lua niciodată prânzul acolo. Cheltuiesc cam 250$ pe an pe mesele de prânz şi puteţi fi siguri că acel restaurant nu vede niciun bănuţ.

Iată un exemplu de lipsă de perspectivă. Casiera n-a văzut decât un amărât de bănuţ, nu posibilul câştig de 250$.

3 Cazul lăptarului orb. Este surprinzător câţi oameni

nu reuşesc uneori să vadă potenţialul. Acum câţiva ani, a sunat la uşa noastră un lăptar pentru a-şi oferi serviciile. I-am explicat că ni se livra deja laptele şi că eram destul de mulţumiţi de serviciul prestat. Apoi i-am sugerat să se oprească alături şi să vorbească cu vecina noastră.

Mi-a replicat: „Am vorbit deja cu vecina dumneavoastră, dar ei nu folosesc decât un litru de lapte la două zile, şi nu mă pot abate din drum doar pentru asta”.

„Aşa o fi”, i-am spus, „dar când ai vorbit cu vecina nu ţi-ai dat seama că, în vreo lună, cererea de lapte în acea casă va creşte considerabil? Va apărea un copil care va consuma o mulţime de lapte”.

Tânărul a rămas uluit o clipă, şi apoi a spus: „Cât de orb poate fi cineva!”

Astăzi, acea familie „de un litru de lapte la două zile” cumpără 7 litri la două zile de la un lăptar care avusese puterea previziunii. Acel prim copil are acum doi fraţi şi o soră. Şi am aflat că un alt bebeluş e pe drum.

Cât de orbi putem fi? Fiţi conştienţi de ceea ce poate fi, nu doar de ceea ce este.

Profesorul care îl vede pe Jimmy doar aşa cum este – o puşlama nepoliticoasă, leneşă şi sălbatică – cu siguranţă că nu va pune umărul la educaţia lui viitoare. Cel care, dimpotrivă, îl vede aşa cum ar putea fi, va obţine cu

siguranţă rezultate.

Majoritatea celor ce trec prin Skid Row nu văd decât vagabonzi împiedicaţi fără niciun gologan, înecaţi pentru vecie într-o sticlă. Câţiva oameni dedicaţi văd altceva în aceşti bieţi oameni; văd nişte cetăţeni recuperaţi. Şi, văzând asta, reuşesc de multe ori să ajute la o reabilitare completă.

4 Care este criteriul după care se măsoară valoarea? Acum câteva săptămâni, după o şedinţă de instruire, un tânăr s-a apropiat de mine şi m-a rugat să-i acord câteva minute. Ştiam că acel tânăr, acum în vârstă de aproape 26 de ani, fusese un copil foarte defavorizat. În plus, suferise mult şi în primii ani de viaţă adultă. Mai ştiam că făcea eforturi deosebite ca să se pregătească pentru un viitor sigur.

La o cafea, am rezolvat repede problema lui tehnică şi discuţia noastră a atins tema oamenilor care, dispunând de puţine bunuri materiale, ar trebui să se concentreze asupra viitorului. Comentariile lui ne oferă un răspuns clar şi sincer.

„Am în bancă mai puţin de 200 de dolari. Nu sunt plătit prea bine ca funcţionar la bursă, dar nici nu am prea multă responsabilitate. Mi-am cumpărat maşină acum patru ani şi locuiesc împreună cu soţia într-un apartament strâmt la etajul al doilea.

Dar, domnule profesor, continuă el, sunt decis să nu mă las oprit de ceea ce nu am”.

Această afirmaţie era interesantă, aşa că l-am rugat să mi-o explice.

„Uitaţi cum stau lucrurile”, mi-a spus el, „am studiat mult oamenii în ultima vreme şi am observat ceva. Oamenii care nu au multe se privesc pe ei înşişi aşa cum sunt acum. Doar asta sunt în stare să vadă. Nu pot avea o perspectivă mai amplă, nu concep decât prezentul nefericit.

Vecinul meu e un exemplu grăitor. Se plânge mereu că e prost plătit, că i se înfundă ţevile, că altcineva îi suflă toate ocaziile, că nu-şi mai poate plăti doctorul. Îşi aminteşte atât de des că e sărac, încât acum s-a împăcat cu ideea că va fi mereu sărac. Se comportă ca şi cum ar fi fost condamnat să trăiască în acel apartament în ruină pentru tot restul vieţii”.

Prietenul meu vorbea din tot sufletul şi, după o clipă de răgaz, a adăugat: „Dacă m-aş privi exact aşa cum sunt – cu o maşină veche, cu salariu mic, apartament ieftin şi regim de hamburgeri – nu m-aş putea abţine să nu fiu descurajat. Aş vedea în mine un nimeni şi *aş fi* un nimeni pentru tot restul vieţii mele.

M-am hotărât să mă văd aşa cum voi fi peste doar câţiva ani. Mă văd nu în postură de biet funcţionar ci ca director, şi nu în acest apartament nenorocit, ci într-o casă

frumoasă, într-un cartier select. Şi când mă privesc în oglindă mă văd mai puternic şi gândesc la scară mare. Şi am suficientă experienţă personală ca să ştiu că planul meu dă roade”.

Nu-i aşa că acesta este un plan minunat de sporire a valorii personale? Acest tânăr se află în rapidă ascensiune spre o viaţă minunată. Şi-a însuşit acest principiu esenţial al succesului: Nu e important ce ai. Contează mult mai mult ceea ce oamenii plănuiesc să obţină.

Eticheta pe care ne-o aplică lumea e aproape identică cu cea pe care ne-o aplicăm noi înşine.

Iată cum puteţi dobândi puterea de a vedea ceea ce poate fi, nu doar ceea ce este. Numesc acestea „exerciţii de învestire cu valoare”.

1. Faceţi exerciţii de învestire a lucrurilor cu valoare. Amintiţi-vă de exemplul cu proprietăţile imobiliare. Întrebaţi-vă: „Ce pot face pentru a «învesti cu valoare» această cameră, casă sau afacere?” Căutaţi idei care să facă lucrurile mai valoroase. Un lucru

— Fie el un teren neexploatat, o casă sau o afacere

— Are valoare în raport cu ideile care îl face util.

2. Faceţi exerciţii de învestire a oamenilor cu valoare. Pe măsură ce dobândiţi succesul, o parte din ce în ce mai mare din slujba dumneavoastră va consta în „formarea oamenilor”. Întrebaţi-vă: „Ce pot face ca să

«investesc valoare» în subalternii mei? Ce pot face ca să-i ajut să devină mai eficienţi?” Reţineţi, ca să scoateţi ce e mai bun din sufletul oricui, trebuie mai întâi să vizualizaţi acele valori.

3. Faceţi exerciţii prin care să vă autoînvestiţi cu valoare. Alocaţi zilnic un timp în care să dialogaţi cu conştiinţa dumneavoastră. Întrebaţi-vă: „Ce pot face ca să mă învestesc cu mai multă valoare astăzi?” Vizualizaţi-vă nu aşa cum sunteţi, ci aşa cum puteţi fi. Modalităţile explicite de a intra în posesia valorii dumneavoastră potenţiale vor veni de la sine. Încercaţi şi veţi vedea.

Un director la pensie, proprietar al unei edituri de mărime mijlocie (60 de angajaţi), mi-a explicat cum a fost ales succesorul său.

„Acum cinci ani”, a început prietenul meu, „aveam nevoie de un contabil care să conducă rutina contabilă şi cea de birou. Omul pe care l-am angajat se numea Harry şi avea doar 26 de ani. Nu ştia nimic despre industria de carte, dar dosarul său demonstra că era un contabil bun. Totuşi, acum un an şi jumătate, când am ieşit la pensie, l-am numit preşedinte şi director general al companiei.

Dacă mă gândesc bine, Harry dispunea de o trăsătură ce-l punea în fruntea tuturor. Era sincer şi în mod activ interesat de întreaga companie, nu doar să completeze cecuri şi să ţină socoteli. De îndată ce

înţelegea cum poate ajuta alţi angajaţi, nu ezita nicio clipă.

În primul an după angajarea lui Harry, am pierdut câţiva oameni. Harry mi-a propus un plan care va elimina pierderile şi va aduce un beneficiu minim, pe care a promis să-l pună în aplicare la un preţ scăzut. Şi a mers.

Harry a mai făcut multe alte lucruri care au fost de ajutor întregii companii, nu doar acestui departament.

A pregătit un studiu elaborat de costuri de producţie în departamentul nostru şi mi-a arătat în ce fel ar fi rentabilă o investiţie de 30.000$ în echipament tehnic nou. S-a întâmplat să avem o perioadă în care vânzările ne-au scăzut dramatic. Harry s-a dus la directorul nostru comercial şi i-a spus ceva impresionant: «Nu mă prea pricep la partea de comercializare în toată această afacere, dar lăsaţi-mă să vă ajut.» Şi a ajutat. Harry a furnizat câteva idei bune care ne-au ajutat să ne crească vânzările.

De fiecare dată când angajam pe cineva, Harry îl ajuta să se simtă ca în familie. Era foarte interesat de tot ce se petrece.

Când am ieşit eu la pensie, Harry s-a dovedit a fi unica persoană care să-mi ia locul.

Dar să nu mă înţelegeţi greşit, continuă prietenul meu, Harry nu a încercat să-mi ia locul. Nu se amesteca în toate cu orice preţ. Agresivitatea lui nu era privită în sens

negativ. Nu înjunghia oamenii pe la spate, nu împărţea ordine în dreapta şi în stânga. Pur şi simplu ajuta. Se comporta ca şi cum tot ce se petrecea în editură îl interesa în mod direct. A transformat afacerile companiei în afaceri personale".

Harry ne-a învăţat pe toţi ceva deosebit. Atitudinea de tipul „îmi văd de treabă şi ajunge" este o dovadă de gândire meschină, negativă. Gânditorii eficienţi îşi concep propria activitate ca fiind integrată într-un efort de echipă, ei câştigă sau pierd alături de echipă şi nu de unii singuri. Îşi aduc contribuţia în orice fel pot chiar atunci când nu îi aşteaptă o compensaţie sau o răsplată imediată. Cel care expediază o problemă din cadrul departamentului său cu comentariul: „Pe mine nu mă priveşte, să se ocupe alţii de acest lucru" nu dovedeşte o atitudine care îl va propulsa în conducerea de vârf.

Exersaţi acest lucru. Exersaţi atitudinea unui gânditor eficient. Identificaţi interesele companiei cu cele personale. Probabil că doar foarte puţine persoane care lucrează pentru companii importante demonstrează un interes sincer, lipsit de egoism pentru compania lor.

Şi puţini sunt şi cei răsplătiţi în final cu slujbele care cer cea mai mare responsabilitate dar sunt cel mai bine plătite.

Mulţi, prea mulţi oameni ce pot deveni puternici lasă

fleacuri nesemnificative să pună obstacole în calea împlinirii lor. Să luăm în consideraţie patru exemple:

1. Cum să redactezi un discurs eficient?

Aproape toată lumea doreşte să fi fost înzestrată cu capacitatea de a vorbi cu uşurinţă în public. Dar majoritatea nu îşi împlinesc dorinţa. Majoritatea sunt nişte oratori sub orice critică.

De ce? Motivul este simplu. Majoritatea oamenilor se concentrează asupra detaliilor banale ale retoricii în dauna lucrurilor cu adevărat importante. Pregătindu-şi un discurs, mulţi se autoeducă dându-şi o grămadă de instrucţiuni cum ar fi „Trebuie să ţin minte să stau drept”, „Nu trebuie să mă mişc şi nu trebuie să-mi folosesc prea mult mâinile”, „Nu trebuie ca publicul să-mi vadă notiţele”, „Ţine minte, nu comite greşeli de gramatică, în special nu spune «omul care l-am văzut», ci «omul pe care l-am văzut»”, „Fii sigur că ai cravata dreaptă”, „Vorbeşte tare, dar nu prea tare” etc., etc.

Ei, şi ce se întâmplă când vorbitorul îşi începe discursul? E înspăimântat datorită listei voluminoase de lucruri de evitat. Se încurcă în cuvinte şi se pomeneşte întrebându-se în gând: „Am făcut vreo greşeală?” Pe scurt, e o catastrofă. Şi asta pentru că s-a concentrat asupra

calităţilor lipsite de importanţă, banale, relativ secundare ale unui bun vorbitor şi nu asupra lucrurilor care fac din cineva un mare orator: *cunoaşterea subiectului în discuţie şi o puternică dorinţă de a-şi împărtăşi cunoştinţele tuturor*.

Adevărata încercare la care este supus un mare vorbitor nu este verticalitatea alurii sale, ori vreo greşeală de gramatică, ci mai degrabă felul în care s-a făcut înţeles de către public. Mulţi dintre marii noştri oratori au mici defecte; unii au chiar tonalităţi de voce neplăcute. Mulţi dintre cei mai renumiţi vorbitori ai Americii ar pica la examenul unui curs unde metoda de predare este vechea negaţie „nu fă asta, nu fă cealaltă”.

Totuşi, toţi aceşti vestiţi oratori au un lucru în comun. *Au cu toţii ceva de spus şi ard de dorinţa de a le comunica celorlalţi ceea ce ştiu.*

Nu lăsaţi ca lucrurile minore să vă împiedice să dobândiţi succesul în oratorie.

2. Care este cauza certurilor?

V-aţi pus vreodată întrebarea: Ce provoacă certurile? În cel puţin 99 la sută din cazuri, certurile pornesc din cauze minore, fără importanţă, cam ca acestea: John vine acasă puţin obosit, puţin iritat. Nu-i prea place cina, deci

strâmbă din nas şi se plânge. Nici ziua lui Joan nu a fost perfectă, deci ea se apără spunând: „Păi, cu banii pe care îi am pentru mâncare, la ce te aştepţi?” sau „Poate aş găti mai bine dacă aş avea un aragaz ca lumea”. John se simte jignit, deci atacă la rândul lui: „Ei, hai, Joan, nu e vorba de lipsă de bani; pur şi simplu, nu-i poţi administra cum trebuie”.

Şi începe cearta! Înainte să se ajungă la un armistiţiu final, se aruncă tot felul de acuzaţii de fiecare parte.

Rude, sex, bani, promisiuni premaritale şi postmaritale ca şi multe alte subiecte vor alimenta mânia. Ambii soţi vor părăsi câmpul de bătălie nervoşi, tensionaţi. Nu s-a ajuns la nicio concluzie, şi amândoi au pregătită muniţia pentru ca următoarea ceartă să fie şi mai cumplită. Lucrurile minore, lipsite de importanţă constituie cauza certurilor. Deci, nu vă mai certaţi, nu mai aveţi gânduri meschine.

Iată o tehnică ce dă rezultate. Înainte să vă plângeţi, să acuzaţi sau să certaţi pe cineva, sau chiar să lansaţi un contraatac în vederea autoapărării, întrebaţi-vă: „Merită cu adevărat?” În cele mai multe dintre cazuri nu merită, şi puteţi evita conflictul.

Întrebaţi-vă: „E cu adevărat important că el (sau ea) face mizerie cu ţigările, sau uită să pună capacul la tubul

de pastă de dinţi, sau vine acasă târziu?”

„E cu adevărat important că el (ea) a risipit nişte bani sau a invitat nişte persoane care nu îmi plac?”

Când vă simţiţi pe punctul de a trece la acţiune negativă, întrebaţi-vă: „Contează cu adevărat?” Această întrebare face minuni în direcţia îmbunătăţirii situaţiei de acasă. Are efecte şi la serviciu. Funcţionează în trafic, atunci când un alt şofer v-o ia înainte. Merge în orice situaţie de viaţă care poate naşte disensiuni.

3. John a primit biroul cel mai mic. Şi totul s-a dus de râpă

Acum câţiva ani, am asistat la eşecul suferit de un tânăr în domeniul publicitar, eşec datorat modului neadecvat de a trata o însărcinare de serviciu.

Patru directori tineri, toţi de acelaşi rang, au primit birouri noi. Trei dintre ele erau identice ca dimensiune şi mod de decorare. Al patrulea era mai mic şi mai simplu.

J. M. A nimerit în al patrulea birou. Şi astfel, orgoliul său a primit o lovitură decisivă. A luat această întâmplare drept un act discriminatoriu. Gândirea negativă, resentimentele, amărăciunea, gelozia s-au acumulat. J.M. A început să se considere un neadaptat. Rezultatul a fost că J.M. A devenit ostil faţă de colegii săi directori. În loc să

coopereze, s-a străduit cât a putut să le submineze eforturile. Situaţia s-a înrăutăţit. Trei luni mai târziu, J.M. Făcuse atâtea greşeli, încât direcţiunea n-a avut altceva de făcut decât să-l concedieze.

Gândirea la scară mică într-o problemă minoră l-a oprit pe J.M. Din ascensiune. În graba sa de a se considera discriminat, J.M. N-a observat procesul de extindere prin care trecea compania lui şi faptul că spaţiul pentru birouri era limitat. Nici măcar nu s-a gândit că directorul care împărţise birourile habar nu avea de fapt care dintre ele e mai mic. Nimeni din organizaţie, cu excepţia lui J.M., nu îşi considera biroul ca pe o unitate de măsură a valorii sale.

Gândirea la scară mică în legătură cu lucruri lipsite de importanţă cum ar fi faptul că sunteţi ultimul înscris în schema departamentului sau că nu sunteţi vioara întâi într-un raport periodic sunt lucruri nesemnificative care nu trebuie să vă stea în cale.

4. Bâlbâiala e doar o problemă de suprafaţă

Un director comercial mi-a povestit cum chiar şi bâlbâiala poate fi considerată o problemă neînsemnată în domeniul său dacă persoana are calităţi importante.

„Am un prieten, tot director comercial, căruia îi plac enorm de mult farsele, deşi uneori glumele sale nu sunt

nicidecum glume. Acum câteva luni, un tânăr i-a telefonat prietenului meu farseur şi l-a rugat să-i ofere o slujbă în domeniul său de activitate. Tânărul era foarte bâlbâit, iar prietenul meu a considerat că aceasta era ocazia perfectă să-şi râdă puţin de mine. I-a spus tânărului că el nu căuta un comis-voiajor în acel moment, dar că unul dintre prietenii lui (eu) avea un loc disponibil. Apoi mi-a telefonat şi, Doamne, ce mi l-a mai lăudat pe tânăr! Fără să bănuiesc nimic, i-am spus: «Trimite-mi-l imediat.»

A venit într-o jumătate de oră. Abia spusese tânărul trei cuvinte, când mi-am dat seama de ce abia aştepta prietenul meu să mi-l trimită. «E-e-eu sunt J-J-Jack R.», a zis el. «Domnul X m-a trimis s-ssă vorbesc c-c-cu dumneavoastră despre o s-s-slujbă.» Aproape fiecare vorbă era o luptă. M-am gândit: «Tipul ăsta nu poate să vândă o bancnotă de 1 dolar pe 90 de cenţi pe Wall Street.» Eram enervat pe prietenul meu, dar îmi părea chiar rău de acest tânăr, deci m-am gândit că aş putea măcar să-i pun câteva întrebări politicoase în timp ce îmi storceam creierii să inventez o scuză bună pentru faptul că nu-l pot folosi.

Totuşi, pe măsură ce discutam, am descoperit că individul acesta nu e prost deloc. Era chiar inteligent. Se descurca foarte bine, dar pur şi simplu nu puteam trece cu vederea faptul că era bâlbâit. În cele din urmă, m-am decis să termin interviul cu o ultimă întrebare: «Ce te face să

crezi că poţi vinde?»

«Ei, bine», mi-a răspuns el, «învăţ r-r-repede, îmi p-p-plac oamenii, c-c-cred că aveţi o companie bună şi v-v-vreau să câştig b-b-bani. Aşa este, am un d-d-defect de vorbire, d-d-dar dacă nu mă deranjează p-p-pe mine, de ce ar d-d-deranja pe altcineva?»

Răspunsul lui mi-a demonstrat că era perfect calificat pentru slujba de comis-voiajor. În acel moment m-am hotărât să-i dau o şansă. Şi, ştiţi, se descurcă foarte bine".

Chiar şi un defect de vorbire într-o slujbă ce implică talent de orator poate deveni neimportant dacă persoana posedă calităţi importante.

Exersaţi aplicarea acestor trei proceduri care vă vor ajuta să lăsaţi deoparte fleacurile:

1. Concentraţi-vă asupra obiectivului major. De multe ori semănăm cu comisul-voiajor care, neputând să vândă un produs, îi raportează directorului „Da, dar am reuşit să-mi conving clientul că greşeşte". În comerţ, obiectivul esenţial este câştigarea partidei de vânzare-cumpărare, nu a discuţiei în contradictoriu.

Într-o căsătorie, obiectivul esenţial este liniştea, fericirea, calmul – nu victoria în certuri sau cuvintele „Ştiam eu că aşa va fi". În lucrul cu angajaţii, obiectivul esenţial este folosirea la maximum a potenţialului lor, nu

transformarea unor mici greşeli în cauze extreme. Într-o relaţie de bună vecinătate, obiectivul esenţial este respectul reciproc şi prietenia – nu să vedeţi dacă le puteţi închide câinele pentru că uneori latră noaptea.

Dacă ar fi să parafrazăm o expresie din jargonul militar, e mult mai bine să pierzi o bătălie şi să câştigi războiul decât să câştigi o bătălie şi să pierzi războiul.

Hotărâţi-vă să vă concentraţi asupra a ceea ce e realmente important.

2. Puneţi-vă întrebarea: „E cu adevărat important?” Înainte să vă contaminaţi cu energie negativă, întrebaţi-vă: „Are suficientă importanţă pentru mine ca să mă enervez?” Nu există altă cale mai bună de a evita frustrarea datorată unor cauze mărunte decât acest leac. Cel puţin 90 la sută dintre certuri şi vrajbe ar fi evitate dacă am aborda situaţiile problematice întrebându-ne: „Este oare chiar atât de important?”

3. Nu căderi în capcana banalităţii. Compunând discursuri, rezolvând probleme, sfătuindu-vă angajaţii, păstraţi în minte lucrurile ce contează cu adevărat, cele care pot schimba ceva. Nu vă înecaţi în probleme de suprafaţă. Concentraţi-vă asupra lucrurilor importante.

Rezolvaţi acest test pentru a vă evalua puterea gândului

Pe coloana din stânga aveţi o listă de situaţii obişnuite. În coloanele din centru şi dreapta aveţi o comparaţie între modalităţile de abordare a aceleiaşi probleme de către un gânditor mărginit şi un gânditor eficient. Verificaţi-vă. Apoi vă veţi decide care dintre drumuri vă va purta către destinaţie? O gândire la scară mică sau la scară mare?

Aceeaşi situaţie este tratată în două feluri complet diferite. Dumneavoastră alegeţi!

(1) **Situaţia**	(2) **Abordarea unui gânditorunui gânditor mărginit**	(3) **Abordarea eficient**
1. Conturile de cheltuieli	Se gândeşte la modalităţi dela creştere a salariuluicreştere a prin reducereasalariului contului demai multă marfă. cheltuieli.	Se gândeşte modalităţi de
2. Conversaţia	Vorbeşte despre defecteledespre prietenilor, prietenilor economiei,	Vorbeşte calităţile să-i, companiei sale,

	companiei sale,concurenţei. concurenţei.	
3. Progresul	Crede în restrângere sau, cel mai bun caz, în staţionare.	Crede în înextindere.
4. Viitorul	Consideră că viitorul e limitat.	Vede promisiuni în viitor.
5. Munca	Caută modalităţi de a evitamunca.	Caută mai multe căi şi mai multe lucruri de făcut, în special pentru a-i ajuta pe ceilalţi.
6. Concurenţa	Se înfruntă cu cei mediocri.	Se înfruntă cu cei mai buni.
7. Bugetul	Găseşte modalităţi de amodalităţi de a economisi banicreşte venitul şi de reducând lucruria mai cumpăra importante.	Găseşte lucruri necesare.
8. Idealurile	Îşi propune scopuri neînsemnate.	Îşi propune scopuri esenţiale.
9. Viziunea	Nu priveşte în	E preocupat

	perspectivă.	de viitor.
10. Siguranţa	E îngrijorat de probleme de siguranţă.	Priveşte desiguranţa ca pe un tovarăş indispensabil al succesului.
11. Compania	Se aliază cu gânditori mărunţi.	Se aliază cu persoane cu idei măreţe, progresiste.
12. Greşelile	Amplifică greşelile minore. Face din ţânţar armăsar.	Ignoră greşelile fără consecinţe majore.

merită să gândiţi la scară mare din toate punctele de VEdErE. Reţineţi!

1 Nu vă subestimaţi. Nu mai comiteţi crima autocriticii severe. Concentraţi-vă asupra calităţilor dumneavoastră. Sunteţi mai bun decât credeţi.

2 Folosiţi vocabularul unui gânditor eficient. Folosiţi cuvinte măreţe, strălucitoare, vesele. Folosiţi cuvinte care promit victorie, speranţă, fericire,

plăcere, evitaţi cuvintele care creează imagini neplăcute de eşec, înfrângere, durere.

3 Lărgiţi-vă orizontul. Vedeţi ceea ce ar putea fi, nu doar ceea ce este. Exersaţi învestirea cu valoare a lucrurilor, a oamenilor şi a dumneavoastră înşivă.

4 Deveniţi conştient de importanţa slujbei dumneavoastră. Credeţi, credeţi cu putere că slujba dumneavoastră de acum este importantă. Promovarea ce urmează depinde în mare măsură de modalitatea dumneavoastră de abordare a slujbei *actuale.*

5 Ridicaţi-vă deasupra lucrurilor fără importanţă. Concentraţi-vă asupra obiectivelor majore. Înainte să vă implicaţi într-o chestiune minoră, întrebaţi-vă: „E cu adevărat important?”

maturizaţi-vă gândind la scară mare!

5

Cum să gândiţi şi să visaţi creator

Mai întâi, să eliminăm o greşeală frecventă în legătură cu sensul sintagmei *gândire creatoare.* Dintr-un motiv lipsit de logică, ştiinţa, ingineria, arta şi scrisul sunt considerate în general cam singurele domenii cu adevărat creatoare. Majoritatea oamenilor asociază gândirea creatoare cu lucruri precum inventarea electricităţii ori a vaccinului contra poliomielitei, sau scrierea unui roman, sau progresul televiziunii în culori.

În mod sigur, astfel de împliniri constituie o dovadă de *gândire creatoare.* Fiecare pas înainte în lupta pentru cucerirea spaţiului este într-o mare măsură datorat şi el gândirii creatoare. Dar acest tip de gândire nu este rezervat anumitor profesii, nici limitat pentru persoane deosebit de inteligente.

Şi atunci, ce este gândirea creatoare?

O familie cu venit mic redactează un plan pentru a-şi trimite fiul la o universitate importantă. E o dovadă de gândire creatoare.

O familie transformă zona cea mai urâtă a unui cartier într-un paradis. E o dovadă de gândire creatoare.

Un preot pune în aplicare un plan care dublează

numărul de enoriaşi de la slujba de duminică. Altă dovadă de gândire creatoare.

Găsirea modalităţilor de a simplifica registrele contabile, de a vinde un produs clientului „imposibil”, de a ocupa timpul celor mici cu lucruri instructive, de a-ţi pune serios pe treabă angajaţii, de a evita o „anume” ceartă – toate acestea sunt exemple clasice de gândire creatoare cotidiană.

Gândirea creatoare se identifică pur şi simplu cu aflarea unor modalităţi noi, îmbunătăţite de a face orice. Recompensele oricărui tip de succes – succesul de acasă, de la serviciu, din societate – se bazează pe găsirea modalităţilor de a face lucrurile mai bine. Să vedem acum ce putem face pentru a ne dezvolta şi a ne fortifica gândirea creatoare de care dispunem.

Credeţi că nimic nu e imposibil. Iată un adevăr esenţial. Pentru a realiza *ceva,* trebuie să credem mai întâi că acel ceva se poate într-adevăr realiza. Dacă sunteţi convins că puteţi face ceva, vă puneţi mintea în slujba găsirii unei căi de a realiza acel ceva.

În scopul ilustrării acestui prim pas al gândirii creatoare, folosesc adesea în şedinţele de instruire următorul exemplu: Întreb grupul „Câţi dintre dumneavoastră simt că putem elimina închisorile în următorii 30 de ani?”

De fiecare dată, grupul rămâne uluit, crezând că n-a auzit bine şi gândindu-se că ascultă discursul unui ţăcănit. Deci, după o pauză, repet: „Câţi dintre dumneavoastră simt că putem elimina închisorile în următorii 30 de ani?”

De îndată ce se conving că nu glumesc, cineva mă bombardează întotdeauna cu întrebarea „Vreţi să spuneţi că doriţi să-i lăsaţi liberi pe toţi acei criminali, hoţi şi violatori? Nu înţelegeţi ce consecinţe ar avea o astfel de măsură? Nu ne-am mai simţi deloc în siguranţă. *Trebuie* să existe închisori”. Apoi intervin ceilalţi.

„Am compromite ordinea dacă n-ar exista închisori”.

„Unii oameni sunt criminali înnăscuţi”.

„Dacă avem cu adevărat nevoie de ceva, avem nevoie de mai multe închisori”.

„Aţi citit despre crima aceea în ziarul de azi?”

Şi ceilalţi continuă, oferindu-mi tot felul de motive *valide* pentru care ne trebuie închisori. Cineva chiar a sugerat că închisorile sunt necesare pentru menţinerea slujbelor poliţiştilor şi gardienilor de închisoare.

După vreo zece minute în care mi-am lăsat elevii să-mi demonstreze de ce nu putem elimina nevoia de închisori, le-am spus: „Vreau să vă spun că am menţionat problema eliminării închisorilor doar ca să vă demonstrez ceva.

Aţi pomenit cu toţii motive pentru care nevoia de

închisori nu va dispărea niciodată. Vreţi să-mi faceţi un serviciu? Daţi-vă toată silinţa câteva clipe şi credeţi din tot sufletul că *putem* elimina închisorile”.

De dragul experimentului pe care l-am propus, grupul se prinde în joc: „Mă rog, doar în glumă”. Apoi îi întreb: „Presupunând că am putea elimina închisorile, de unde am începe?”

La început, sugestiile s-au lăsat aşteptate. Cineva a spus timid: „Am putea reduce numărul crimelor dacă am înfiinţa mai multe centre de reeducare a tinerilor”.

În scurt timp, grupul care în urmă cu doar zece minute era pur şi simplu revoltat de această idee, a devenit din ce în ce mai entuziast.

„Trebuie să facem un efort să eliminăm sărăcia. Criminalii se trag de obicei din familii cu venit scăzut”.

„O cercetare în ceea ce priveşte comportamentul, pentru a îi identifica pe criminali chiar înainte să comită o crimă”.

„Punerea la punct a unor proceduri medicale ce au ca scop final vindecarea unor tipuri de criminali”.

„Educarea personalului însărcinat cu aplicarea legii în ceea ce priveşte metodele pozitive de reformă”.

Acestea sunt doar mostrele celor 78 de idei precise pe care le-am consemnat la capitolul împlinirii idealului de eliminare a închisorilor.

Dacă VEŢI *CREDE* CU TOT SUFLETUL, MINTEA **dumneavoastră** VA **găsi** SOLUŢII PENTRU ORICE PROBLEMĂ.

Acest experiment încearcă să demonstreze următorul adevăr: *Atunci când credeţi că ceva este imposibil, mintea dumneavoastră va acţiona în direcţia aflării unor motive de neîmplinire. Dar când credeţi cu tot sufletul că puteţi împlini ceva, mintea dumneavoastră se pune pe treabă şi vă ajută să găsiţi modalităţile de împlinire.*

Credinţa în împlinire pregăteşte calea ce duce spre soluţii creatoare. Atunci când credeţi că ceva nu e posibil puneţi în practică o gândire distructivă. Acest adevăr se aplică în toate situaţiile, fie ele majore sau minore. Conducătorii politici care nu cred sincer că pacea mondială cu statut permanent poate fi o realitate vor eşua, căci spiritele lor nu lasă acces liber modalităţilor creatoare de a face pace în lume. Economiştii care cred în inevitabilitatea perioadelor de recesiune în afaceri nu vor găsi modalităţi creatoare de a învinge evoluţia ciclică a afacerilor.

În acelaşi fel, puteţi ajunge să simpatizaţi pe cineva dacă credeţi că puteţi.

Puteţi descoperi soluţii la probleme personale dacă credeţi că puteţi.

Puteţi găsi o modalitate de a cumpăra acea casă nouă, mai mare, dacă credeţi că puteţi.

Credinţa eliberează puterile creatoare. Neîncrederea ne obligă să punem frâne.

Credeţi, şi veţi începe să gândiţi – constructiv.

Mintea dumneavoastră îşi va croi drum dacă o lăsaţi.

Acum mai bine de doi ani, un tânăr m-a rugat să-l ajut să găsească o slujbă mai de viitor. Era angajat ca funcţionar în departamentul de credit al unei companii de comenzi prin poştă şi simţea că nu poate avansa. Am vorbit despre experienţa acumulată şi despre ceea ce dorea să facă. După ce l-am cunoscut cât de cât, i-am spus: „Te admir foarte mult pentru că vrei să accezi ierarhic către o slujbă mai bună şi mai multă responsabilitate. Dar ca să obţii slujba pe care ţi-o doreşti, în zilele noastre trebuie să fii licenţiat. Văd că ai absolvit trei semestre. Îţi sugerez să-ţi termini facultatea. Dacă înveţi vara, poţi să-ţi obţii diploma în doi ani. Apoi sunt sigur că te poţi angaja unde vrei, chiar în compania pentru care vrei să lucrezi”.

„Sunt conştient”, mi-a răspuns el, „că anii de facultate m-ar ajuta. Dar mi-e imposibil să-i termin”.

„Imposibil? De ce?” l-am întrebat.

„Mai întâi”, a început el, „am 24 de ani. În plus, soţia

mea şi cu mine aşteptăm un copil în vreo două luni. Abia ne descurcăm cu salariul meu. N-aş avea timp să învăţ pentru că trebuie să muncesc în continuare. E pur şi simplu imposibil, asta-i tot”.

Tânărul se convinsese fără putinţă de tăgadă că nu poate absolvi facultatea.

Atunci i-am spus: „Dacă într-adevăr crezi că îţi este imposibil să termini facultatea, aşa va fi. Dar, în acelaşi fel, dacă vei crede că te poţi întoarce la universitate, va apărea o soluţie.

Iată ce-aş vrea să faci. Hotărăşte că te vei întoarce la şcoală. Fă în aşa fel încât acest gând să îţi domine mintea. Apoi gândeşte-te, gândeşte-te intens cum să poţi învăţa şi să-ţi şi întreţii familia. Întoarce-te aici peste vreo două săptămâni şi spune-mi şi mie la ce te-ai gândit”.

Tânărul meu prieten s-a întors după două săptămâni.

„M-am gândit mult la ce mi-aţi spus”, a început el. „M-am hotărât că trebuie să-mi termin studiile. N-am stabilit încă toate detaliile, dar o să găsesc eu o soluţie”.

Şi a găsit.

A reuşit să obţină o bursă de la o asociaţie comercială care i-a sponsorizat instrucţia, cărţile şi toate celelalte cheltuieli mărunte. Şi-a rearanjat programul de lucru ca să poată asista la cursuri. Entuziasmul său şi promisiunea unei vieţi mai bune a câştigat sprijinul

integral al soţiei sale şi, împreună, au găsit soluţii în mod creator pentru a administra banii şi timpul cu mai multă eficienţă.

Luna trecută şi-a luat diploma într-o zi, iar a doua zi dimineaţă şi-a preluat slujba într-o corporaţie însemnată, urmând să fie pregătit pentru o poziţie de conducere.

Dacă vrei, *poţi.*

Credeţi în împlinire. E regula esenţială a gândirii creatoare. Iată două sugestii care vă pot ajuta să vă cultivaţi puterea creatoare prin intermediul credinţei:

1. Eliminaţi cuvântul *imposibil* din vocabularul gândit sau vorbit de care vă folosiţi. *Imposibil* este un cuvânt ce denotă eşecul. Gândul „E imposibil”, o dată zămislit, declanşează o reacţie în lanţ de alte gânduri care dovedesc că aveţi dreptate.

2. Gândiţi-vă la ceva special pe care doriţi să-l realizaţi de multă vreme, dar aţi simţit că nu sunteţi în stare. Întocmiţi o listă de motive pentru care sunteţi în stare să-l realizaţi. Mulţi dintre noi îşi sufocă şi îşi înfrâng dorinţele pur şi simplu fiindcă se concentrează asupra motivelor pentru care nu sunt capabili să împlinească ceva, când singurul lucru asupra căruia merită să ne concentrăm este ceea ce putem face.

Am citit de curând un articol care spunea că sunt prea multe districte în majoritatea statelor. Articolul

evidenţia faptul că majoritatea graniţelor fuseseră stabilite cu zeci de ani în urmă, înainte de inventarea automobilului şi pe când trăsurile trase de cai erau principalul mijloc de locomoţie. Dar azi, în epoca maşinilor rapide şi a autostrăzilor moderne, nu există niciun motiv pentru care nu s-ar uni trei sau patru districte. Ar reduce considerabil costul serviciilor duble, astfel încât contribuabilii ar beneficia de un serviciu mai bun la un preţ mai mic.

Cel care scrisese articolul spunea că e convins că e autorul unei idei măreţe, deci a întrebat 30 de oameni pe stradă pentru a le înregistra reacţiile. Rezultatul: nimeni n-a apreciat ideea, deşi le-ar oferi o guvernare mai eficientă pe plan local, cu bani mai puţini.

Acesta este un exemplu de gândire tradiţionalistă. Mintea gânditorului tradiţionalist este îngheţată. El se gândeşte: „Aşa au stat lucrurile vreme de o sută de ani. Deci, aşa trebuie să meargă şi de acum înainte şi aşa trebuie să rămână. De ce să riscăm o schimbare?”

Oamenii „obişnuiţi” au urât dintotdeauna progresul. Mulţi au protestat împotriva automobilului pe motiv că am fost meniţi să mergem sau să folosim cai.

Aeroplanul li s-a părut multora o idee deplasată. Omul n-avea niciun „drept” să intre în spaţiul „rezervat” pentru păsări. Mulţi adepţi ai „status-quo-ului” insistă încă asupra ideii că omul n-are ce căuta în spaţiu.

Un renumit expert în rachete a oferit undeva un răspuns acestui tip de gândire. Doctorul von Braun a spus: „Omul are ce căuta oriunde vrea să se ducă”.

Prin 1900, un director comercial a descoperit un principiu „ştiinţific” al conducerii în domeniul său. A devenit foarte cunoscut şi a intrat chiar în manuale. Principiul era următorul: Există o singură metodă optimă de a vinde un produs. Găsiţi-o. Apoi aplicaţi-o mereu.

Din fericire pentru compania acestui om, o conducere nouă a sosit la timp pentru a salva organizaţia de la un dezastru financiar.

Opuneţi această experienţă filosofiei lui Crawford H. Greenewalt, preşedintele uneia dintre cele mai mari organizaţii de afaceri din ţară, E. I. Du Pont de Nemours. În cadrul unui discurs ţinut la Universitatea din Columbia, domnul Greenewalt a spus: „… există multe modalităţi de a face bine un lucru – numărul lor este, de fapt, egal cu cel al persoanelor cărora le este încredinţată sarcina respectivă”.

Într-adevăr, nu există răspuns optim la o anumită problemă. Nu există modalitate optimă de decorare a unui apartament, peisaj sau peluză, sau de a vinde ceva, de a creşte un copil sau a găti o friptură. Există tot atâtea căi câte minţi creatoare se pun pe treabă.

Gheaţa e stearpă. Dacă ne lăsăm minţile cuprinse de

îngheţul tradiţiei nu putem zămisli idei noi. Faceţi cât mai curând următorul test. Propuneţi una dintre ideile de mai jos cuiva şi studiaţi-i comportamentul.

1. Sistemul poştal, monopolizat de mult de către stat, ar trebui să fie privatizat.

2. Alegerile prezidenţiale ar trebui să fie organizate la doi sau şase ani în loc de patru.

3. Orarul magazinelor ce vând marfă cu amănuntul ar trebui să fie de la 13 la 20, în loc de 9 – 17,30.

4. Vârsta de pensionare ar trebui să fie 70 de ani.

Nu ne interesează dacă aceste idei sunt sau nu valide sau practice. Contează doar cum reacţionează persoana respectivă la astfel de propuneri. Dacă râde când aude ideea şi nu se mai gândeşte la ea (şi probabil că 95 la sută aşa vor reacţiona) există şanse să fie atinsă de paralizia tradiţiei. Dar un om din 20 va spune: „E o idee interesantă; vorbeşte-mi despre ea”; acela posedă o minte concentrată asupra creativităţii.

Gândirea tradiţionalistă este inamicul Numărul Unu pentru persoana interesată de un program personal şi creator de obţinere a succesului. Gândirea tradiţionalistă vă îngheaţă mintea, vă blochează progresul, vă împiedică din dezvoltarea puterii creatoare. Iată trei modalităţi de a o combate:

1. Deveniţi receptiv la idei. Primiţi cu entuziasm

ideile noi. Distrugeţi gândurile respingătoare: „N-o să meargă”, „Nu poate fi făcut”, „N-are rost”, „E prostesc”.

Un prieten al meu de mare succes care deţine o poziţie de frunte într-o companie de asigurări mi-a spus: „N-am pretenţia că sunt cel mai inteligent din această companie. Dar cred că sunt cel mai receptiv tip din domeniul asigurărilor. Obiectivul meu principal este să absorb toate ideile bune pe care le aud”.

2. Fiţi un adept al experimentelor. Eliminaţi rutina. Cunoaşteţi restaurante noi, cărţi noi, teatre noi, prieteni noi; mergeţi în fiecare zi pe un alt drum la serviciu, schimbaţi-vă destinaţia de concediu în fiecare an, faceţi ceva nou şi diferit în acest sfârşit de săptămână.

Dacă sunteţi implicat în difuzare, deveniţi interesat în producţie, contabilitate, finanţe şi alte elemente ale afacerii. Vă veţi lărgi astfel orizontul, şi vă veţi pregăti pentru responsabilităţi mai însemnate.

3. Fiţi adeptul progresului, nu al regresului. Eliminaţi expresia „Aşa lucram la fostul meu loc de muncă, deci aşa trebuie să lucrăm şi aici”, în favoarea acesteia: „Cum pot îmbunătăţi ceea ce făceam la vechiul meu loc de muncă?” Uitaţi de gândirea înapoiată, regresivă şi adoptaţi-o pe cea avangardistă, propagandistă. Faptul că vă trezeaţi la 5:30 dimineaţa când eraţi tânăr ca să distribuiţi ziare sau să mulgeţi vaca nu înseamnă neapărat

că e o idee bună să le cereţi copiilor să facă acelaşi lucru.

Închipuiţi-vă ce s-ar întâmpla cu Compania Ford Motor dacă directorii ei şi-ar permite să gândească: „Anul acesta am construit automobilul perfect. Mai bine de-atât nu se poate. Deci, din acest moment declarăm încheiată orice activitate de inginerie experimentală şi proiectare”. Până şi corporaţia mamut Ford s-ar nărui rapid sub această atitudine.

Oamenii şi afacerile de succes se alimentează din această întrebare: „Cum pot să-mi îmbunătăţesc performanţele? Cum pot fi mai bun în ceea ce fac?”

În nicio activitate umană, de la construcţia de rachete până la creşterea copiilor, nu se poate atinge perfecţiunea absolută. Asta înseamnă că există mereu loc pentru îmbunătăţire. Oamenii de succes ştiu asta şi caută întotdeauna să facă mai bine. (Atenţie: un om de succes nu întreabă niciodată: „Pot oare să lucrez mai bine?” El *ştie* că poate. Deci îşi formulează întrebarea astfel: *„Cum* pot lucra mai bine?”).

Acum câteva luni, o fostă studentă de-a mea, ce lucra de doar patru ani, şi-a deschis al patrulea magazin de articole de fierărie. Era un succes extraordinar, dacă luăm în consideraţie capitalul mic investit iniţial de această fată, de doar 3500 $, competiţia din partea altor magazine şi perioada relativ scurtă de când intrase în afaceri.

I-am vizitat magazinul proaspăt deschis la puţină vreme după inaugurare ca s-o felicit pentru extraordinarul progres.

În manieră indirectă, am întrebat-o cum a fost în stare să obţină un atât de mare succes cu primele trei magazine şi să deschidă un al patrulea când majoritatea negustorilor trebuie să lupte pentru succes cu un singur magazin.

„Normal”, mi-a răspuns ea, „normal că am muncit mult dar nu datorez cele patru magazine doar puţinelor ore de somn. Majoritatea oamenilor din domeniul meu de afaceri muncesc mult. Atribui în primul rând succesul meu «programului săptămânal de îmbunătăţiri» pe care mi l-am conceput singură”.

„Un program săptămânal de îmbunătăţiri? Sună impresionant. Cum funcţionează?” am întrebat-o.

„Ei bine, nu e deloc complicat”, a continuat ea, „e doar un plan care mă ajută să îmi îmbunătăţesc calitatea muncii cu fiecare săptămână care trece.

Ca să-mi menţin gândirea pe drumul cel bun, mi-am împărţit atenţia în patru direcţii: clienţi, angajaţi, marfă şi extindere. Pe tot parcursul săptămânii fac notiţe şi înregistrez ideile care mă ajută să fac o treabă mai bună.

Apoi, în fiecare luni, stau patru ore şi recapitulez ideile pe care le-am notat, încercând să aflu cum să le

folosesc pe cele solide în afacere.

În aceste patru ore, mă străduiesc să privesc mai atent ceea ce fac. Nu îmi doresc pur şi simplu să am mai mulţi clienţi. În schimb, mă întreb: «Ce pot face ca să atrag mai mulţi clienţi? Cum pot obţine clienţi permanenţi, fideli magazinului meu?» ”

A continuat înşirându-mi numeroasele inovaţii mărunte care au oferit statutul de mare succes magazinelor sale: felul cum şi-a dispus marfa, tehnica de vânzare bazată pe sugestie, care făcea ca doi clienţi din trei să iasă din magazin cu marfă pe care nu plănuiseră să o cumpere, planul de credite pe care l-a elaborat când angajaţii ei au făcut grevă, concursul pe care l-a pornit şi care a mărit vânzările într-o perioadă de sezon mort.

„Mă întreb mereu «ce pot face ca să îmbunătăţesc oferta mea de mărfuri?» şi îmi vin idei. Permiteţi-mi să menţionez un singur caz. Acum patru săptămâni, m-am gândit că ar trebui să fac ceva ca să atrag mai mulţi tineri în magazin. M-am gândit: dacă aş comercializa ceva ca să atrag copiii în magazin, aş atrage şi mai mulţi părinţi. M-am tot frământat şi mi-a venit următoarea idee: ce-ar fi să comercializez jucării mici de carton pentru copii în vârstă de la patru la opt ani? Funcţionează! Jucăriile ocupă puţin loc şi obţin un profit frumos. Dar, ceea ce este mult mai important, intră mai mulţi oameni în magazin.

Credeţi-mă, a continuat ea, planul meu de îmbunătăţire săptămânală funcţionează. Şi asta, întrebându-mă conştiincios: «Cum pot lucra mai bine?», iar răspunsurile vin de la sine. Rareori nu găsesc luni seara un plan sau o tehnică în stare să îmbunătăţească balanţa de profit şi pierderi.

Şi am mai învăţat ceva despre comerţul de succes, ceva care cred că ar trebui cunoscut de orice persoană care porneşte o afacere pe cont propriu".

„Ce anume?" am întrebat-o.

„Un lucru foarte simplu. Nu contează prea mult ce ştii la început. Contează ceea ce înveţi şi foloseşti după ce porneşti în noua activitate".

Succesul important necesită persoane care îşi stabilesc mereu standarde mai înalte pentru ele însele şi pentru ceilalţi, persoane care caută modalităţi de a mări eficienţa şi de a obţine mai multe produse la un cost mai scăzut, de a face mai multe cu un efort mai mic. Marele succes e rezervat celui ce se conduce după sloganul „Pot-face-mai-bine".

Sloganul folosit de General Electric e următorul: Progresul e cel mai important produs al nostru.

De ce să nu transformăm progresul în cel mai important produs al nostru?

Filosofia de tip Pot-lucra-mai-bine face minuni. Când

vă întrebaţi „Cum pot lucra mai bine”? deschideţi rezervorul puterii dumneavoastră creatoare şi veţi găsi fără îndoială modalităţi de a lucra mai bine.

Iată un exerciţiu pe care îl puteţi face zilnic şi care vă va ajuta să descoperiţi şi să cultivaţi puterea atitudinii de tip Pot-lucra-mai-bine.

În fiecare zi înainte de a începe lucrul, petreceţi zece minute gândindu-vă: „Cum pot lucra mai bine azi?” Întrebaţi-vă: „Ce pot face azi ca să-mi încurajez angajaţii?” „Ce serviciu special pot aduce pentru clienţii mei?” „Cum pot creşte eficienţa personalului meu?”

Acest exerciţiu e simplu. Dar funcţionează. Încercaţi-l şi veţi găsi modalităţi creatoare nelimitate pentru a obţine un mai mare succes.

Cam de fiecare dată când soţia mea şi cu mine ne întâlnim cu un cuplu, conversaţia deviază în direcţia soţiilor care lucrează. Doamna S. Lucrase câţiva ani înainte să se căsătorească şi îi plăcuse cu adevărat.

„Dar acum”, spunea ea, „am doi copii elevi, o casă de administrat, de gătit pentru toată lumea. Pur şi simplu nu am timp”.

Apoi, într-o duminică seara, domnul şi doamna S. Cu copiii au avut un accident de maşină. Doamna S. Şi copiii au scăpat doar cu răni grave, dar domnul S. A suferit o lovitură extrem de puternică la coloană care l-a lăsat

handicapat pe viaţă. Acum doamna S. Nu avea de ales, trebuia să îşi ia o slujbă.

Când am revăzut-o, la câteva luni după accident, am rămas uluiţi să vedem cât de bine îi merge şi cum se adaptase la noile responsabilităţi.

„Ştiţi”, mi-a spus, „acum şase luni nici nu visam că o să pot să am şi grijă de casă şi să şi lucrez cu normă întreagă. Dar după accident, m-am decis că trebuie să-mi găsesc timp. Credeţi-mă, eficienţa mea a ajuns la nivel maxim. Am descoperit multe lucruri pe care le făceam şi nu trebuiau făcute. Apoi mi-am dat seama că şi copiii pot şi vor să mă ajute. Am găsit zeci de modalităţi să economisesc timp, mai puţine drumuri la magazine, mai puţin televizor, mai puţine telefoane, mai puţine activităţi care îmi mâncau vremea”.

Această experienţă ne învaţă o lecţie valoroasă: *Capacitatea este o stare de spirit.* Cât putem face depinde de cât credem că putem face. Când credeţi cu tot sufletul că puteţi face mai mult, mintea dumneavoastră gândeşte creator şi vă indică pe ce cale s-o luaţi.

Un tânăr director de bancă mi-a relatat experienţa lui personală legată de „capacitatea de muncă”.

„Unul dintre directorii noştri de la bancă şi-a dat demisia şi a plecat fără preaviz. În acest fel, departamentul nostru a rămas descoperit. Rămânea un post important

liber, iar activităţile legate de acest post nu puteau fi amânate sau lăsate deoparte.

La o zi după demisie, am fost chemat de vicepreşedintele departamentului. Mi-a explicat că vorbise deja cu alte două persoane din grupul meu rugându-le să împartă între ele activitatea fostului angajat până vom găsi un înlocuitor. «Niciunul nu a refuzat categoric», a spus vicepreşedintele, «dar toţi mi-au spus că sunt prinşi până peste cap cu propriile lor activităţi presante. Mă întreb dacă ai putea prelua dumneata o parte din sarcinile suplimentare pentru o vreme?»

Pe toată perioada carierei mele, am avut timp să învăţ că nu trebuie niciodată să refuzăm o ofertă care seamănă cu o ocazie bună. Deci, am fost de acord şi am promis că mă voi strădui cât pot să mă descurc cu treaba în plus şi să îmi îndeplinesc şi îndatoririle prezente. Vicepreşedintele s-a arătat foarte mulţumit.

Am ieşit din biroul acela ştiind că îmi asumasem o mare responsabilitate. Eram la fel de ocupat ca şi ceilalţi doi colegi de departament care nu acceptaseră această sarcină suplimentară. Dar eram hotărât să găsesc o modalitate să mă descurc cu amândouă slujbele. Mi-am terminat lucrul în acea după-amiază şi, după închiderea birourilor, am început să mă gândesc cum îmi pot spori eficienţa personală. Am luat un creion şi am început să

scriu toate ideile care-mi treceau prin cap.

Şi ştiţi, am notat câteva idei chiar foarte bune: cum ar fi un aranjament cu secretara mea pentru a canaliza toate telefoanele de rutină la o anumită oră în fiecare zi, toate apelurile care mă solicitau în afara biroului la o alta, pentru a-mi reduce perioada obişnuită de conferinţă de la 15 minute la 10, pentru a concentra toate dictările într-un moment special în fiecare zi. Am descoperit şi că secretara mea putea – şi chiar dorea – să preia o mulţime de detalii care mie îmi luau timp.

Deţineam slujba mea actuală de peste doi ani şi, sincer vorbind, am rămas uimit să descopăr câtă ineficienţă lăsasem să se strecoare în îndeplinirea ei.

Peste doar o săptămână, dictam de două ori mai multe scrisori, răspundeam la un număr de apeluri mai mare cu 50 la sută, asistam la un număr de întâlniri mai mare cu acelaşi procent – şi toate fără un efort sporit.

Au mai trecut vreo două săptămâni. Am fost chemat de vicepreşedinte. M-a felicitat pentru calitatea activităţii mele. A continuat spunând că analizase dosarele multor persoane din interiorul sau din afara băncii, dar nu găsise încă omul potrivit. Apoi mi-a mărturisit că discutase deja cu membrii comitetului executiv al băncii, iar ei îl autorizaseră să combine cele două slujbe, să mi le încredinţeze mie pe amândouă şi să-mi ofere un salariu

considerabil mai mare.

Mi-am dovedit mie însumi că pot face exact ceea ce cred că sunt în stare să fac”.

Capacitatea *este* într-adevăr o stare de spirit.

Se pare că în fiecare zi se întâmplă astfel de lucruri în caruselul ameţitor al afacerilor. Şeful cheamă un angajat şi îi spune că trebuie să preia o sarcină în plus. Apoi îi spune: „Ştiu că ai multă treabă, dar te poţi ocupa şi de asta?” Prea des angajatul îi răspunde: „Îmi pare groaznic de rău, dar sunt prea ocupat acum. Aş vrea să mă ocup şi de asta, dar n-am o clipă liberă”.

În condiţiile date, şeful nu îşi sancţionează angajatul, căci e vorba de „muncă suplimentară”, ca să spunem aşa. Dar el ştie că cineva trebuie să se ocupe de această activitate şi va căuta în continuare până va găsi un angajat care e la fel de ocupat ca toţi ceilalţi, dar simte că poate duce mai mult. Acesta este tipul de angajat care va fi promovat.

În afaceri, acasă, în societate, combinaţia de succes este *faceţi mai bine ceea ce faceţi* (îmbunătăţiţi calitatea muncii) şi *faceţi mai mult din ceea ce faceţi* (măriţi cantitatea muncii).

V-aţi convins că rentează să lucraţi mai mult şi mai bine? Atunci experimentaţi cei doi paşi ai următoarei proceduri:

1. Acceptaţi cu entuziasm ocazia de a face mai mult. Fiţi măgulit dacă vi se cere să vă asumaţi încă o responsabilitate. Acceptând mai multă responsabilitate la serviciu, veţi ieşi în evidenţă şi vă veţi demonstra valoarea reală. Acceptaţi dacă vă roagă vecinii să-i reprezentaţi într-o problemă civică. Vă ajută să deveniţi un conducător în comunitatea dumneavoastră.

2. Apoi, concentraţi-vă asupra întrebării „Cum pot lucra mai mult?”. Răspunsurile creatoare vor sosi. Unele dintre acestea ar putea fi o mai bună planificare şi organizare a muncii dumneavoastră actuale sau identificarea unor scurtături inteligente în activităţile dumneavoastră de rutină, sau poate inspiraţia de a renunţa în totalitate la activităţi secundare. Dar, permiteţi-mi să repet, soluţia ce vă va ajuta să lucraţi mai mult va apărea.

Strategia mea personală constă în acceptarea oarbă a următoarei judecăţi: Dacă vreţi să vă asiguraţi că o anumită activitate va fi îndeplinită, lăsaţi-o în seama unui om ocupat. Refuz să lucrez la proiecte importante cu oameni care au mult timp liber. Am învăţat dintr-o experienţă dureroasă şi costisitoare că persoana ce dispune de mult timp liber este un partener de lucru complet ineficient.

Toţi oamenii competenţi şi de succes pe care îi

cunosc sunt ocupaţi. Când demarez ceva, orice proiect, alături de ei, ştiu că va fi îndeplinit cu bine.

Am învăţat în zeci de ocazii că pot conta pe seriozitatea unui om ocupat. Dar cei ce „au tot timpul din lume” la dispoziţie m-au dezamăgit adeseori.

Directorii progresişti din lumea afacerilor se întreabă: „Ce putem face spre a îmbunătăţi randamentul activităţii prestate?” De ce să nu ne întrebăm şi noi: „Ce putem face ca să ne îmbunătăţim propriul randament?” Mintea noastră va zămisli soluţii creatoare.

Am descoperit ceva după sute de interviuri cu oameni din toate clasele sociale: cu cât persoana respectivă e mai importantă, cu atât e mai dispusă să vă încurajeze pe *dumneavoastră* să vorbiţi; cu cât e mai nesemnificativă, cu atât simte nevoia să vă ţină o predică.

Oamenii însemnaţi monopolizează *ascultarea.*

Oamenii neînsemnaţi monopolizează *discuţia.*

Reţineţi, de asemenea: conducătorii de prim rang din toate domeniile îşi ocupă mult mai mult timp cerând sfaturi decât dându-le. Înainte ca un şef să ia o hotărâre întreabă: „Ce crezi despre asta?”, „Tu ce mă sfătuieşti?”, „Ce-ai face tu dacă ai fi în locul meu?”, „Cum ţi se pare?”

Gândiţi-vă la următorul lucru: un conducător este o maşinărie umană de luat hotărâri. Şi, ca să fabricăm orice, ne trebuie materie primă. În elaborarea deciziilor

creatoare, materia primă este reprezentată de ideile şi sugestiile ce vin din partea celorlalţi. Nu vă puteţi aştepta, desigur, ca ceilalţi să vă ofere soluţii pe tavă. Nu acesta este motivul esenţial pentru care întrebaţi şi ascultaţi. Ideile celorlalţi vă inspiră pentru propriile dumneavoastră idei, deci mintea dumneavoastră este creatoare.

Am participat de curând, în calitate de instructor de personal, la un seminar de pregătire a directorilor. Seminarul era compus din 12 şedinţe. Unul dintre elementele de interes al fiecărei întâlniri era o discuţie de 15 minute susţinută de unul dintre directori pe tema „Cum mi-am rezolvat cea mai presantă problemă de conducere”.

La al nouălea seminar, directorul căruia îi venise rândul, vicepreşedintele unei companii importante de prelucrare a laptelui, a făcut altceva; în loc să ne spună cum şi-a rezolvat problema, şi-a anunţat subiectul cu titlul: „Am nevoie de sprijin ca să rezolv cea mai presantă problemă de conducere cu care m-am confruntat vreodată”. Şi-a expus problema rapid şi a cerut idei de la membrii grupului în scopul rezolvării ei. Pentru a se asigura că a consemnat toate ideile sugerate, şi-a adus un stenograf în cameră ca să noteze tot ce se discută.

Am stat de vorbă mai târziu cu acest om şi l-am felicitat pentru abordarea sa unică. Replica lui a fost: „În acest grup sunt mulţi oameni inteligenţi. Mi-am dat seama

că e o ocazie să adun câteva idei. Se poate prea bine ca vreo idee a cuiva să-mi ofere indiciul de care am nevoie ca să rezolv problema”.

Remarcaţi: acest director şi-a expus problema, apoi a *ascultat.* Acţionând astfel, el şi-a adunat nişte materie primă pentru elaborarea unei hotărâri şi, în plus, ceilalţi directori din public au savurat discuţia, căci le-a dat posibilitatea să intervină.

Afacerile de succes investesc sume uriaşe în sondarea pieţei. Întreabă consumatorii care este gustul, calitatea, mărimea şi aspectul unui produs. Ascultându-i, le vin idei clare pentru a face produsul mai comercial. Capătă sugestii cu privire la ce să le spună consumatorilor despre produs în clipul publicitar. Procedeul de a scoate în vânzare produse de succes este următorul: strângeţi cât de multe păreri se poate, ascultaţi-i pe viitorii cumpărători ai produsului, apoi gândiţi proiectarea şi publicitatea acestuia, cu scopul de a-i mulţumi pe ceilalţi.

Am văzut recent într-un birou o pancartă pe care scria: „Pentru a-i vinde lui John Brown ceea ce cumpără John Brown, trebuie să vedeţi lucrurile prin ochii lui John Brown”. Şi ce cale mai bună să dobândiţi viziunea lui decât să-l întrebaţi şi să-l ascultaţi în ceea ce are de spus?

Urechile dumneavoastră sunt dispozitive de captare. Ele furnizează minţii dumneavoastră materia primă care

poate fi transformată în putere creatoare. Dacă vorbim, nu învăţăm nimic. Dar ceea ce putem învăţa întrebând şi ascultând e nelimitat.

Încercaţi acest program în trei etape care vă consolidează creativitatea prin intermediul întrebărilor şi ascultării.

1. Încurajaţi-i pe ceilalţi să vorbească fie în dialoguri personale, fie în întâlniri în grup, atrageţi oamenii cu solicitări minore precum „Povestiţi-mi despre experienţa dumneavoastră…” sau „Ce credeţi că e de făcut cu…?” sau „Care credeţi că este ideea principală?” Dacă îi încurajaţi pe ceilalţi să vorbească, obţineţi o dublă victorie: mintea dumneavoastră absoarbe materia primă pe care o puteţi folosi în scopul elaborării gândurilor creatoare, dar şi pentru a câştiga prieteni. Nu există cale mai sigură de a-i face pe ceilalţi să vă placă decât să-i încurajaţi să vorbească cu dumneavoastră.

2. Verificaţi-vă propriile idei prin întrebări. Lăsaţi-i pe ceilalţi să vă ajute să vă şlefuiţi şi să vă lustruiţi ideile. Folosiţi abordarea de tip ce-credeţi-despre-asta. Nu fiţi dogmatic. Nu enunţaţi o idee nouă ca şi cum aţi înfăţişa-o pe o tavă aurită. Mai întâi, faceţi o muncă individuală de cercetare. Vedeţi cum reacţionează asociaţii dumneavoastră. Dacă acţionaţi astfel, veţi obţine în final o idee mai bună.

3. Concentraţi-vă asupra a ceea ce spune celălalt. Ascultarea înseamnă mai mult decât să vă ţineţi gura închisă. Când ascultaţi, vă lăsaţi mintea pătrunsă de cuvintele rostite. Prea adeseori oamenii pretind că ascultă când, de fapt, nu ascultă deloc. Aşteaptă numai ca celălalt să facă o pauză ca să poată lua cuvântul. Concentraţi-vă asupra lucrurilor spuse de cel ce vorbeşte. Evaluaţi-le. Astfel vă adunaţi hrana minţii.

Din ce în ce mai multe universităţi prestigioase organizează programe avansate de instruire în munca de conducere pentru directorii marcanţi din domeniul afacerilor. După cum spun sponsorii, marele beneficiu al acestor programe nu este că directorii preiau formule pe tavă cu care îşi pot îndeplini îndatoririle cu mai multă eficienţă. Cel mai mult ei profită de pe urma ocaziei de a schimba şi a discuta idei noi. Multe dintre aceste programe le cer directorilor să locuiască împreună în camere studenţeşti, încurajând astfel discuţiile libere. Într-un cuvânt, directorii beneficiază cel mai mult de *stimularea* pe care o primesc.

Anul trecut, am susţinut două conferinţe în Atlanta, la un curs de o săptămână pentru directorii comerciali, sponsorizat de Asociaţia Naţională a Directorilor Comerciali. După doar câteva săptămâni, m-am întâlnit cu un prieten comis-voiajor care lucra pentru unul dintre

directorii comerciali care participase la cursuri.

„Voi, cei de la curs, aţi reuşit fără îndoială să oferiţi directorilor un ajutor important în scopul unei mai bune conduceri a companiei”, mi-a spus tânărul meu prieten. Curios, l-am întrebat ce anume schimbări remarcase. Mi-a enumerat o serie întreagă de lucruri – o revizuire a planului de compensaţii, întruniri comerciale de două ori în loc de o dată pe lună, legitimaţii noi şi articole de papetărie pentru afaceri, o schimbare în domeniul vânzărilor – nimic din toate acestea nefiind menţionat expres în programul de instruire. Directorul comercial nu cumpărase tehnici la conservă. În schimb, achiziţionase ceva cu mult mai valoros, stimulul de a obţine idei ce servesc direct propriei sale organizaţii.

Un tânăr contabil ce lucra pentru un fabricant de vopsea mi-a povestit o aventură ce i-a adus mult succes şi care i-a ajutat şi pe ceilalţi să obţină idei însemnate.

„Nu m-au interesat niciodată prea mult proprietăţile imobiliare”, mi-a spus el. „Sunt contabil profesionist de câţiva ani şi mă interesează mult profesia mea. Într-o zi, un prieten agent de vânzări-cumpărări de astfel de proprietăţi m-a invitat la un prânz organizat de unul dintre grupurile de agenţi comerciali din oraş.

În acea zi, cel ce urma să ia cuvântul era un om mai în vârstă care fusese părtaş la creşterea oraşului.

Subiectul tratat de el se numea «Următorii douăzeci de ani». A prezis că metropola va cuprinde şi terenul de fermă de la periferie. A mai prezis că va fi o cerere record pentru ceea ce numea el ferme de dimensiuni aristocratice de la 2 la 5 acri, suficient de mari pentru ca omul de afaceri sau industriaşul să aibă o piscină, cai, o grădină şi alte hobby-uri care necesită spaţiu.

Discursul acestui om m-a stimulat cu adevărat. Tot ce a descris el era exact ceea ce îmi doream eu. În următoarele câteva zile mi-am întrebat câţiva prieteni ce ar crede dacă într-o zi s-ar vedea în posesia unei proprietăţi cu o suprafaţă de 5 acri. De la toţi cei cu care am vorbit am obţinut aceeaşi reacţie: «Mi-ar plăcea enorm.»

M-am gândit în continuare, încercând să găsesc o soluţie de a obţine profit de pe seama acestei idei. Apoi, într-o zi, în drum spre serviciu, am găsit deodată răspunsul. De ce n-aş cumpăra o fermă ca s-o împart pe urmă în proprietăţi mai mici? M-am gândit că terenul ar renta mai mult în părţi mai mici decât întreg.

La vreo 35 de kilometri de centrul oraşului, am găsit o fermă cu suprafaţa de 50 de acri la preţul de 8.500 $. Am cumpărat-o, achitând prima rată de o treime din bani şi aranjând o ipotecă pentru restul plăţii cu fostul proprietar.

Apoi, acolo unde nu erau copaci am plantat puieţi de

pin. Am făcut asta pentru că un agent imobiliar care simte că are un cuvânt de spus mi-a mărturisit: «În zilele noastre, oamenii vor copaci, mulţi copaci!»

Am vrut ca eventualii mei cumpărători să-şi vadă proprietatea împădurită în câţiva ani cu pini falnici.

Apoi am angajat un topograf să împartă cei 50 de acri în terenuri de 10 acri.

Eram gata să încep vânzarea. Am luat adresele multor directori tineri din oraş şi am început o campanie de expediere directă la scară redusă. Am evidenţiat cum, pentru doar 3.000 $, preţul unui teren mic în oraş, şi-ar putea cumpăra o moşie. Am descris şi potenţialul de recreere şi viaţă împlinită acolo.

În şase săptămâni, lucrând doar seara şi la sfârşit de săptămână, am vândut toate cele 10 terenuri. Venitul total, 30.000 $. Costurile integrale, inclusiv terenul, publicitatea, supravegherea şi cheltuielile legale: 10 400 $. Profit: 19 600 $.

Am scos un profit bun pentru că am acceptat ideile altor oameni inteligenţi. Dacă n-aş fi acceptat invitaţia la acel prânz cu un grup de oameni complet străini de interesele mele profesionale, n-aş fi putut zămisli acest plan de succes care mi-a adus profit.

Există multe modalităţi de a ne stimula mintea, dar iată două dintre ele pe care le puteţi integra în stilul

dumneavoastră de viaţă.

Mai întâi, integraţi-vă şi mergeţi la întâlniri regulate cu cel puţin o categorie profesională care vă stimulează în zona dumneavoastră de activitate. Ţineţi-vă pe aproape de cei al căror scop în viaţă este succesul şi învăţaţi de la ei. Aud foarte adesea cuvintele „Azi am auzit o idee grozavă la întâlnirea.”, sau „În întâlnirea de ieri am început să mă gândesc…”. Reţineţi, o minte care se hrăneşte doar cu propriile gânduri este adeseori subnutrită, slăbeşte şi devine incapabilă de o gândire progresistă şi creatoare. Stimularea din alte direcţii este o hrană excelentă a minţii.

În al doilea rând, integraţi-vă şi participaţi la întâlnirile cel puţin ale unui grup care nu face parte din aria dumneavoastră profesională. Dacă vă veţi asocia cu oameni de alte meserii, veţi avea un orizont de gândire mai larg şi o perspectivă mai amplă. V-ar surprinde să aflaţi în ce măsură vă stimulează gândirea legată de slujbă un contact regulat cu persoane care nu se ocupă de aceleaşi activităţi.

Ideile sunt roadele gândirii dumneavoastră. Dar ele trebuie îmblânzite şi puse la treabă pentru a profita de pe urma valorii lor.

În fiecare an, un stejar produce suficiente ghinde pentru a popula o pădure de mărime medie. Totuşi, dintre toate aceste seminţe, poate doar una sau două vor creşte

şi vor deveni stejari. Veveriţele distrug majoritatea ghindelor, iar pământul uscat de sub copac nu dă seminţelor rămase mari şanse de a începe o viaţă nouă.

La fel se întâmplă şi cu ideile. Foarte puţine dintre ele dau roade. Ideile sunt foarte perisabile. Dacă nu suntem atenţi, veveriţele (oamenii cu gânduri negative) vor distruge majoritatea lor. Ideile necesită o îngrijire specială de la naştere până când devin modalităţi practice de îmbunătăţire a lucrurilor. Folosiţi aceste trei modalităţi pentru a vă domina şi a vă cultiva ideile:

1. Nu lăsaţi ideile să vă scape printre degete. Scrieţi-le. În fiecare zi se nasc o mulţime de idei bune doar ca să moară în câteva clipe pur şi simplu pentru că nu au fost scrise. Memoria nu este un ajutor de nădejde când vine vorba de păstrarea şi protejarea ideilor. Purtaţi cu dumneavoastră un bloc-notes sau nişte fişe. Când vă vine o idee, notaţi-o. Am un prieten care călătoreşte mult; poartă cu el un carneţel astfel încât să poată scrie orice idee în clipa în care îi trece prin cap. Oamenii cu minţi fertile, creatoare ştiu că o idee bună poate apărea în orice moment, oriunde. Nu lăsaţi să vă scape ideile; veţi distruge fructele gândirii dumneavoastră. Notaţi-le.

2. Apoi, recapitulaţi-vă ideile. Înregistraţi aceste idei într-un dosar activ. Dosarul poate fi un birou elegant sau un sertar, dar şi o cutie de pantofi va fi la fel de bună.

Întocmiţi un dosar şi apoi inspectaţi-vă depozitul cu regularitate. S-ar putea ca revizuindu-vă ideile să găsiţi motive solide pentru care unele sunt complet lipsite de valoare. Daţi-le deoparte. Dar atâta vreme cât ideea promite ceva, păstraţi-o.

3. Cultivaţi-vă şi fertilizaţi-vă ideea. Acum lăsaţi-vă ideea să crească. Gândiţi-vă. Puneţi-o în relaţie cu alte idei înrudite. Citiţi orice puteţi găsi care să fie în vreun fel înrudit cu ideea dumneavoastră. Investigaţi toate punctele de vedere. Apoi, când vine vremea, folosiţi-o în beneficiul dumneavoastră, al slujbei, al viitorului dumneavoastră.

Când unui arhitect îi vine o idee pentru o clădire nouă, face mai întâi un proiect. Când o persoană creativă din domeniul publicitar are o idee nouă pentru un clip de televiziune, o pune sub formă de schiţă de acţiune, un fel de benzi desenate care sugerează faza finală a ideii. Scriitorii cu idei pregătesc o schiţă preliminară.

Reţineţi: Formulaţi-vă ideea pe hârtie. Pentru asta, aveţi două motive excelente. Când ideea se conturează, o puteţi literalmente privi, îi puteţi vedea fisurile şi puteţi vedea de ce are nevoie ca s-o şlefuiţi în formă definitivă. Apoi, ideile trebuie „vândute” cuiva: clienţilor, angajaţilor, şefului, prietenilor, colegilor de club, investitorilor. Cineva trebuie să vă „cumpere” ideea; altfel, e lipsită de valoare.

Într-o vară, am fost contactat de doi vânzători de

asigurări pe viaţă. Amândoi doreau să lucreze la programul meu de asigurări. Amândoi au promis să se întoarcă cu un plan pentru a face toate schimbările necesare. Primul agent mi-a oferit doar o prezentare orală. Mi-a spus totul în cuvintele de care aveam nevoie. Dar, în curând, m-am simţit derutat. A pomenit de taxe, de opţiuni, de securitate socială, de toate detaliile tehnice ale programului de asigurare. Sincer să fiu, m-a pierdut undeva pe drum şi a trebuit să-l refuz.

Al doilea agent a folosit o abordare diferită. Îşi redactase sugestiile sub formă de tabele. Toate detaliile au fost consemnate sub formă de diagramă. I-am înţeles propunerile uşor şi repede pentru că le-am putut vizualiza.

Hotărâţi-vă să vă formulaţi ideile într-o formă comercială. O idee redată sub formă de imagine sau diagramă are mult mai multă putere de vânzare decât dacă ar fi prezentată doar în formă orală.

În concluzie, folosiţi aceste instrumente şi gândiţi creator

1 Credeţi în capacitatea dumneavoastră de a realiza ceva. Când credeţi că puteţi face ceva mintea dumneavoastră va găsi soluţii. Crezând într-o soluţie, pregătiţi calea către aplicarea ei.

2 Nu lăsaţi ca tradiţia să vă paralizeze mintea. Fiţi receptiv la idei noi. Experimentaţi. Încercaţi abordări noi. Credeţi în progres în tot ceea ce faceţi.

3 Întrebaţi-vă zilnic: „Cum pot lucra mai bine?”. Auto-perfecţionarea nu are limite. Când vă puneţi întrebarea „Cum pot lucra mai bine?”, se vor ivi răspunsuri solide. Încercaţi şi veţi vedea.

4 Întrebaţi-vă: „Cum pot face mai mult?” Capacitatea *este* o stare de spirit. Dacă vă puneţi această întrebare, declanşaţi în mintea dumneavoastră mecanisme de a descoperi scurtături inteligente. Combinaţia de succes în afaceri este: Faceţi ceea ce ştiţi să faceţi mai bine (îmbunătăţiţi calitatea muncii prestate) şi Faceţi mai mult din ceea ce faceţi mai bine (măriţi cantitatea muncii prestate).

5 Exersaţi întrebările şi ascultarea. Întrebaţi şi ascultaţi şi veţi obţine materia primă ce vă va conduce către hotărâri solide. Reţineţi: oamenii importanţi monopolizează *ascultarea;* oamenii neînsemnaţi monopolizează *discuţia.*

6 Lărgiţi-vă orizontul de gândire. Autostimulaţi-vă. Asociaţi-vă cu oameni care vă pot ajuta să vă vină idei noi, noi modalităţi de a face ceva. Înconjuraţi-vă de oameni cu interese profesionale şi sociale diferite.

6

Sunteţi ceea ce credeţi dumneavoastră că sunteţi

E evident. O mare parte din comportamentul uman este deconcertant. V-aţi întrebat vreodată de ce un vânzător îşi întâmpină un cumpărător cu un grăbit: „Da, domnule, vă pot fi de folos cu ceva?” şi pe altul îl ignoră complet? Sau de ce un bărbat deschide mereu uşa unei femei, dar niciodată alteia? Sau de ce un angajat îndeplineşte bucuros instrucţiunile unui şef, dar mormăie prosteşte când altul îl pune să facă ceva? Sau de ce suntem mai atenţi la ce spune o anumită persoană, dar nu o alta?

Priviţi în jur. Veţi vedea persoane cărora li se aplică tratamentul „Ei, băiete!” sau „Salut, amice!”, în vreme ce altora li se răspunde cu un sincer şi important „Da, să trăiţi!” Fiţi atenţi. Veţi remarca faptul că unii impun încredere, loialitate şi admiraţie, iar alţii nu.

Fiţi şi mai atenţi, şi veţi mai remarca şi că persoanele care sunt tratate cu mai mult respect au şi mai mult succes.

Cum se poate explica acest lucru? Totul se poate concentra într-un singur cuvânt: *gândirea.* Gândirea aduce

reala diferenţă. Cei din jur văd în noi ceea ce vedem noi înşine în propria persoană. Suntem trataţi aşa cum *credem* că meritǎm.

Gândirea este *într-adevăr* sursa de diferenţă. Cel care se crede inferior, indiferent de calificarea sa, este inferior. Gândirea este responsabilă de acţiuni. Dacă cineva se simte inferior, se va comporta ca atare şi nicio spoială, nicio cacealma nu va ascunde acest sentiment esenţial multă vreme. Cel care se simte neînsemnat *devine neînsemnat.*

Pe de altă parte, cel care se crede în stare să ia lucrurile în propriile mâini *va fi capabil* să le rezolve.

Ca să ne simţim importanţi, trebuie *să credem* că suntem importanţi, să credem asta *cu tot sufletul.* Iată mecanismul logic:

Modul în care gândiţi vă determină comportamentul. La rândul său, de acest comportament depinde:

Cum vă vor trata ceilalţi.

Asemenea altor faze din programul dumneavoastră personal de obţinere a succesului, câştigarea respectului este un pas extraordinar de simplu. Şi, cu cât vă respectaţi mai mult, cu atât veţi fi mai respectat. Testaţi acest principiu. Îl respectaţi mult pe individul de pe Skid Row? Bineînţeles că nu. De ce? Pentru că bietul de el nu se respectă pe sine însuşi. Se lasă să piară din lipsă de

respect de sine.

Respectul de sine se vede în tot ceea ce facem. Să ne concentrăm acum asupra câtorva dintre căile specifice de a ne spori respectul de sine şi, în consecinţă, de a fi mai respectaţi de ceilalţi.

Arătaţi important – vă ajută să vă gândiţi la lucruri importante. Regulă: Reţineţi că aspectul exterior „vorbeşte”. Asiguraţi-vă că spune lucruri pozitive despre dumneavoastră. Nu plecaţi niciodată de acasă fără să vă asiguraţi că arătaţi exact aşa cum doriţi să fiţi.

Unul dintre cele mai frumoase clişee publicitare pe care le-am văzut vreodată sună astfel: „Îmbrăcaţi-vă corect. Nu vă puteţi permite să n-o faceţi”. Este sponsorizat de Institutul American de Vestimentaţie pentru Bărbaţi şi copii. Acest slogan merită să fie înrămat în toate birourile, sălile de conferinţe, dormitoarele, cancelariile şi clasele din America. Un poliţist se confesează într-un articol publicitar. El spune:

De obicei îţi dai seama că un puşti e vagabond după felul în care arată. Bineînţeles că nu e prea corect, dar aşa se întâmplă: în zilele noastre, oamenii judecă un tânăr după felul în care e îmbrăcat. Şi, de îndată ce un tânăr a fost etichetat, e greu să îşi mai schimbe cineva părerea despre el. Uitaţi-vă la fiul dumneavoastră. Priviţi-l prin ochii profesorului său sau al vecinilor. Ar putea ei să-şi

facă o părere greşită după felul în care se îmbracă? Sunteţi siguri că arată bine, că *se îmbracă* corect oriunde se duce?

Desigur că acest articol se referă în primul rând la copii. Dar poate fi aplicat şi la adulţi. În propoziţia care începe cu *Priviţi-l,* înlocuiţi *pe el* cu *dumneavoastră, său* cu *al dumneavoastră, profesorului* cu *şefului, vecinilor* cu *asociaţilor* şi recitiţi propoziţia. *Priviţi-vă prin ochii şefului dumneavoastră sau ai asociaţilor*.

Costă atât de puţin să fiţi exacţi. Luaţi sloganul în sensul său literal. Interpretaţi-l în următorul sens: Îmbrăcaţi-vă cum trebuie; e *întotdeauna* profitabil. Reţineţi: arătaţi important pentru că vă ajută să vă gândiţi la lucruri importante.

Folosiţi vestimentaţia ca pe un instrument care vă va binedispune, vă va reda încrederea în dumneavoastră. Un fost profesor de psihologie de-al meu dădea următorul sfat studenţilor să-i în ultima clipă dinaintea examenelor de an: „Îmbrăcaţi-vă elegant pentru această ocazie importantă. Cumpăraţi-vă o cravată nouă. Călcaţi-vă costumul. Lustruiţi-vă pantofii. Puneţi-vă la punct înfăţişarea, căci asta vă va ajuta să vă puneţi la punct gândurile”.

Profesorul îşi cunoaşte metoda psihologică perfect. Nu face nicio greşeală. Comportarea dumneavoastră în plan fizic vă afectează starea interioară. Felul cum arătaţi

afectează modul în care gândiţi şi simţiţi.

Mi s-a spus că toţi băieţii trec prin „faza pălăriei”. Adică folosesc pălării ca să semene mai mult cu persoana sau personajul pe care şi l-au ales ca ideal. Îmi voi aminti mereu de o întâmplare, apropo de asta, pe care am trăit-o alături de propriul meu fiu, Davey. Într-o zi, mi-a spus că ţine morţiş să semene cu Călăreţul Singuratic, dar nu avea o pălărie potrivită.

Am încercat să-l conving să o înlocuiască. Reacţia lui a fost: „Dar, tată, nu pot *gândi* asemenea Călăreţului Singuratic dacă nu am o pălărie ca a lui”.

În cele din urmă, am cedat şi i-am cumpărat pălăria pe care şi-o dorea. Evident, mulţumită pălăriei, era o copie fidelă a Călăreţului Singuratic.

Acea întâmplare îmi revine mereu în minte pentru că este o dovadă perfectă a efectului pe care îl are înfăţişarea asupra gândirii. Oricine a făcut armata ştie că un soldat simte şi gândeşte ca un soldat când poartă uniformă. O femeie e mai dispusă să meargă la o petrecere când poartă o rochie adecvată. Un comis-voiajor mi-a explicat astfel ceea ce crede: „Nu mă pot simţi prosper – şi dacă vreau să închei vânzări importante trebuie să mă simt astfel – cu excepţia cazului în care ştiu că şi arăt astfel”.

Felul în care arătaţi vă spune ceva; dar vorbeşte şi altora. Îi ajută pe ceilalţi să-şi formeze o părere despre

dumneavoastră. Teoretic, e plăcut să auziţi că oamenii ar trebui să se ghideze după intelectul cuiva şi nu după hainele lui. Dar nu vă lăsaţi înşelat. Oamenii vă vor evalua întotdeauna după criteriul înfăţişării. Înfăţişarea dumneavoastră este *primul* criteriu de evaluare pe care îl au ceilalţi oameni. Iar *prima* impresie dăinuie, indiferent de perioada pe care o necesită pentru a se forma.

Am observat într-o zi într-un magazin universal o tonetă de struguri fără sâmburi care costau 15 cenţi jumătatea de kilogram. Alături erau nişte struguri care mie mi se păreau identici, de data aceasta ambalaţi în pungi de plastic, care costau 35 de cenţi kilogramul.

L-am întrebat pe tânărul vânzător: „Care e diferenţa dintre strugurii care costă 15 cenţi jumătatea de kg şi cei de 35 de cenţi kilogramul?”

„Diferenţa”, mi-a răspuns el, este ambalajul de plastic. „Vindem de două ori mai mulţi struguri în pungi de plastic. În acest fel, arată mai bine”.

Gândiţi-vă la acest exemplu data viitoare când încercaţi să vă puneţi în valoare. Dacă sunteţi corect „ambalaţi”, aveţi mai multe şanse să vindeţi şi la un preţ mai mare.

Concluzia este: cu cât sunteţi ambalaţi mai bine, cu atât mai bine veţi fi acceptaţi de către public.

Mâine, uitaţi-vă mai atent cine este tratat cu mai

mult respect şi politeţe în restaurante, autobuze, holuri aglomerate, magazine şi la serviciu. Oamenii îşi privesc semenii, îi apreciază rapid, adeseori în zona subconştientului, şi se comportă ca atare.

Ne uităm la unii oameni şi abia le adresăm un „Măi băiete”. Ne uităm la alţii şi le răspundem cu un smerit „Da, să trăiţi!”

Da, înfăţişarea unei persoane vorbeşte cu adevărat. Înfăţişarea unei persoane bine îmbrăcate spune doar lucruri pozitive. Le comunică oamenilor: „Iată o persoană însemnată: inteligentă, prosperă şi de încredere.

Putem aprecia un astfel de om, îi putem acorda încrederea noastră. Se respectă pe el însuşi şi îl respect şi eu”.

Înfăţişarea unui om în zdrenţe ne comunică lucruri negative. Se subînţelege următorul mesaj: „Iată un individ care nu se descurcă deloc. E neglijent, ineficient, neînsemnat. Nu e mai mult decât o persoană mediocră. Nu merită un respect special. E obişnuit să fie bruscat şi împins de colo-colo”.

Când pun accentul pe sfatul „Respectaţi-vă înfăţişarea” în cadrul programelor de instruire, mi se pune aproape întotdeauna întrebarea: „Aveţi dreptate. Înfăţişarea *este* importantă. Dar cum credeţi că îmi pot permite eu hainele care mi-ar permite într-adevăr să mă

simt în largul meu şi care ar câştiga respectul din partea celorlalţi?”

Această întrebare îi încuie pe mulţi. Mi-a creat şi mie mari probleme vreme îndelungată. Dar, de fapt, răspunsul este chiar simplu: *Plătiţi de două ori mai mult şi cumpăraţi jumătate din cantitatea cu care v-aţi obişnuit.* Reţineţi acest răspuns. Apoi puneţi-l în practică. Aplicaţi-l când vine vorba să vă cumpăraţi pălării, costume, pantofi, şosete, haine – toate elementele de vestimentaţie. Când vine vorba de înfăţişarea dumneavoastră, calitatea este cu mult mai importantă decât cantitatea. Din clipa în care veţi pune în practică acest principiu, veţi vedea că atât respectul dumneavoastră de sine, cât şi respectul celorlalţi vor lua un avânt nebănuit. Şi veţi înţelege că, de fapt, vă veţi administra banii cu mai multă înţelepciune dacă veţi plăti de două ori mai mult pentru jumătate din cantitatea cu care v-aţi obişnuit pentru că:

1. Accesoriile dumneavoastră vor trăi de peste două ori mai mult, pentru că sunt de peste două ori mai bune calitativ, iar regula este că vor emana „calitate” pe toată durata vieţii lor.

2. Ce vă veţi cumpăra va fi la modă mai mult timp. Aşa se întâmplă cu hainele mai bune calitativ.

3. Veţi obţine sfaturi mai bune. Comerciantul care vinde costume de 200 $ este mult mai interesat să vă ajute

să găsiţi accesoriile „potrivite” decât cel ce vinde costume în valoare de 100 $.

Ţineţi minte: Înfăţişarea dumneavoastră vă vorbeşte atât dumneavoastră cât şi celorlalţi. Asiguraţi-vă că spune: „Iată o persoană care se respectă. E importantă. Trataţi-o ca atare”.

Le datoraţi celorlalţi – *dar, ceea ce este mult mai important, vă datoraţi dumneavoastră înşivă* – să arătaţi impecabil.

Sunteţi ceea ce credeţi dumneavoastră că sunteţi. Dacă înfăţişarea dumneavoastră vă face să vă simţiţi inferiori, *veţi fi* inferiori. Dacă vă face să gândiţi la scară mică, *veţi fi* neînsemnat. Arătaţi excelent şi veţi avea gânduri excelente şi un comportament pe măsură.

Credeţi că munca dumneavoastră este importantă. Foarte cunoscută este atitudinea pe care au adoptat-o trei zidari în legătură cu activitatea lor. E un exemplu clasic, deci îl vom enunţa şi aici.

La întrebarea „Ce faci?”, primul zidar a răspuns: „Pun cărămizi”. Al doilea a spus: „Câştig 9,30 $ pe oră”. Al treilea însă mi-a replicat: „Eu? Păi, construiesc cea mai frumoasă catedrală din lume”.

Povestea nu ne spune ce s-a întâmplat cu aceşti zidari în câţiva ani, dar dumneavoastră ce credeţi că s-a întâmplat? Există şanse ca primii doi zidari să rămână doar

atât: zidari. Lor le lipsea viziunea. Le lipsea respectul faţă de propria slujbă. Nu aveau nimic care să-i poarte mai departe, spre succes.

Dar puteţi paria cu ochii închişi că zidarul care s-a văzut construind o catedrală impunătoare nu va rămâne un simplu zidar. Poate că va fi devenit maistru, poate va fi responsabil cu încheierea de contracte sau poate chiar arhitect. A progresat şi a urcat trepte ierarhice. De ce? Din cauza modului său de gândire. Zidarul numărul 3 avea acces la canalele de gândire care îl purtau spre împlinire.

Modul de a aborda problema slujbei spune multe despre cineva şi despre capacitatea lui de a-şi asuma o responsabilitate mai mare.

Un prieten care se ocupă de o firmă însărcinată cu selecţia de personal mi-a povestit de curând: „Elementul esenţial după care apreciem mai întâi de toate un candidat pentru un post este modul său de abordare a slujbei actuale. Suntem mereu impresionaţi în mod favorabil când aflăm că un candidat îşi consideră slujba actuală importantă, chiar dacă ar putea exista câte ceva care să nu-i convină.

De ce? E foarte simplu. Dacă potenţialul nostru angajat simte că slujba lui actuală e importantă, e foarte posibil să o considere pe următoarea la fel. Am descoperit o legătură uluitor de strânsă între respectul pe care cineva

îl are faţă de slujba sa şi performanţa înregistrată în activitatea pe care o depune”.

Ca şi în cazul înfăţişării, modalitatea dumneavoastră de abordare a slujbei pe care o aveţi vorbeşte despre dumneavoastră şefilor, asociaţilor şi subalternilor – de fapt, tuturor celor cu care intrăm în contact.

Acum câteva luni, am petrecut câteva ore alături de un prieten care este director de personal pentru un fabricant de instrumente. Am vorbit despre „formarea oamenilor”. Mi-a explicat sistemul său de „evaluare a personalului” şi ce învăţase el din acest lucru.

„Avem aproape 800 de oameni care nu lucrează în producţie”, a început el. „În cadrul sistemului nostru de evaluare a personalului, eu şi un asistent al meu intervievăm pe fiecare angajat la fiecare şase luni. Scopul nostru este simplu. Vrem să aflăm cum îl putem ajuta în slujba lui. Credem că e un exerciţiu bun, pentru că fiecare persoană care lucrează pentru noi e importantă, altfel nu ar mai fi înscrisă pe statul de plată.

Suntem atenţi să nu punem întrebări directe angajaţilor. În schimb, îi încurajăm să vorbească despre orice le pofteşte inima. Dorim să obţinem impresii sincere. După fiecare interviu, completăm o fişă de evaluare a atitudinilor angajatului legate de aspecte specifice ale slujbei lui.

Iată ce am învăţat”, a continuat el. „Angajaţii noştri se împart în două categorii, grupul A şi grupul B, având drept criteriu modul în care îşi privesc slujba.

Persoanele din grupul B îşi aleg ca subiecte principale de discuţii siguranţa, planurile de pensionare ale companiei, politica de concedii medicale, un concediu mai mare, acţiunile concrete pe care le adoptăm pentru a îmbunătăţi planurile de asigurări, şi dacă vor fi solicitaţi să lucreze peste program în martie următor ca şi în martie trecut. Mai vorbesc despre o mulţime de trăsături neplăcute ale slujbei, despre lucruri care le displac la colegii lor, şi aşa mai departe. Cei din grupul B – şi ei reprezintă cam 80 la sută din totalitatea celor care nu lucrează în producţie – îşi concep slujba ca pe un fel de rău necesar.

Persoanele din grupul A privesc altfel ceea ce fac. Pe ele le interesează viitorul şi doresc sugestii concrete în vederea înregistrării unui progres mai rapid. Nu doresc nimic altceva de la noi decât o şansă. Cei din grupul A gândesc la scară mare. Ei aduc propuneri pentru îmbunătăţirea lucrului. Ei concep aceste interviuri din biroul meu ca fiind constructive. În schimb, cei din grupul B sunt adesea de părere că sistemul nostru de evaluare a personalului este doar un mijloc de spălare a creierului, şi se bucură să scape de examinare.

Există o modalitate de verificare a atitudinilor pe care eu le identific cu succesul profesional. Toate recomandările de avansări, toate măririle de salariu şi privilegiile speciale îmi sunt semnalate de către supraveghetorul direct al angajatului. Şi, de fiecare dată, recomandarea soseşte pentru o persoană din grupul A. Şi iarăşi, aproape fără excepţie, apar probleme legate de membri ai grupului B.

Cea mai mare provocare în slujba mea", spune el, „este să încerc să-i ajut pe oameni să treacă din grupul B în grupul A. Cu toate astea, nu e deloc uşor, pentru că nimeni nu poate fi ajutat până nu se convinge că are o slujbă importantă şi până nu începe să nutrească gânduri pozitive".

Aceasta este proba concretă a faptului că sunteţi ceea ce credeţi că sunteţi, ceea ce puterea gândurilor dumneavoastră vă îndeamnă să deveniţi. Gândiţi-vă că sunteţi slab, gândiţi-vă că nu aveţi ceea ce vă trebuie, că veţi pierde, că sunteţi cotat la mâna a doua – gândiţi acest lucru şi sunteţi condamnat la mediocritate.

În loc de asta, gândiţi: *Sunt important. Am toate calităţile necesare. Sunt un profesionist de primă clasă. Munca mea e importantă.* Gândiţi astfel şi vă îndreptaţi direct spre succes.

Cheia marii încercări soldate cu obţinerea a ceea ce

vă doriţi se află într-o atitudine pozitivă faţă de dumneavoastră înşivă. Acţiunile dumneavoastră constituie singura bază reală de judecată a capacităţilor dumneavoastră. Iar acţiunile dumneavoastră nu sunt controlate decât de gânduri.

Sunteţi ceea ce *credeţi* că sunteţi.

Puneţi-vă câteva clipe în pielea unui şef şi întrebaţi-vă ce persoană aţi recomanda pentru avansare:

1. Secretara care, atunci când directorul nu e la birou, îşi petrece timpul citind reviste sau una care foloseşte acest răgaz ca să se ocupe de toate fleacurile ce îl vor ajuta pe director să se descurce mai uşor când se întoarce?

2. Angajatul care spune: „Şi ce, pot oricând să-mi aleg altă slujbă. Dacă nu le place cum îmi fac treaba, îmi dau demisia şi gata”, sau cel care consideră critica drept constructivă şi încearcă sincer să presteze o muncă de calitate superioară?

3. Vânzătorul care spune unui client: „Hm, fac ceea ce mi se spune să fac. Mi-au spus să vin şi să vă întreb dacă aveţi nevoie de ceva”, sau vânzătorul care spune „Domnule Brown, mă aflu aici ca să vă ajut”?

4. Şeful care îi spune angajatului: „Sincer să fiu, nu-mi prea place slujba mea. Indivizii ăia îmi dau dureri de cap. În jumătate din cazuri nici nu ştiu despre ce vorbesc”,

sau supraveghetorul care spune: „Sunt necazuri la orice slujbă. Dar, îţi spun eu, ăştia din conducerea noastră ştiu ce fac. O să ne fie bine”?

Nu vă e clar de ce mulţi nu avansează în toată viaţa lor? Doar modul lor de gândire îi ţintuieşte acolo unde sunt.

Un director de companie publicitară mi-a povestit odată despre eforturile agenţiei sale de a ajuta angajaţii noi, fără experienţă, să „se adapteze”.

„Compania noastră crede”, spunea el, „că e cel mai bine să începem instruirea iniţială a tinerilor absolvenţi de colegiu, punându-i să lucreze mai întâi în departamentul de corespondenţă. Desigur că nu facem acest lucru deoarece suntem de părere că e nevoie de patru ani de facultate pentru transportul poştei dintr-un birou în altul. Scopul nostru este să arătăm noului angajat cât mai multe activităţi care fac parte din munca de agenţie. După ce se obişnuieşte, îi încredinţăm o altă sarcină.

Dar, din când în când, chiar după ce i-am explicat pe îndelete de ce îi încredinţăm mai întâi corespondenţa, câte un tânăr simte că această slujbă nu este pe măsura lui şi că îl face să-şi piardă din importanţă. Când se întâmplă astfel, ştim cu siguranţă că nu am ales persoana potrivită. Dacă îi lipseşte perspectiva necesară pentru a-şi da seama că acest pas este necesar şi indispensabil pentru a accede

la însărcinări mai importante, e evident că nu are un viitor în agenţia noastră”.

Reţineţi, directorii răspund la întrebarea *Cum s-ar descurca într-o slujbă mai importantă?* răspunzându-şi mai întâi la *Cum se descurcă în activitatea lui actuală?*

Iată nişte afirmaţii logice, solide, clare şi simple. Citiţi-le de cel puţin 5 ori înainte să mergeţi mai departe:

O persoană care *crede* că slujba lui este importantă Primeşte semnale mentale care îl ajută să progreseze; Iar o activitate mai eficientă înseamnă Mai multe avansări, mai mulţi bani, mai mult prestigiu, mai multă fericire.

Am observat cu toţii cât de repede înregistrează copiii atitudinile, obiceiurile, temerile şi gusturile părinţilor. Fie ele preferinţe culinare, ticuri, opinii politice ori religioase sau orice alt tip de comportament, copilul este o oglindă vie a modului de gândire al părinţilor să-i şi al persoanelor care se ocupă de educaţia lui; asta pentru că el învaţă prin imitaţie.

Adulţii au exact aceeaşi problemă! Oamenii nu încetează niciodată să imite toată viaţa lor. Ei îşi imită conducătorii şi şefii; gândurile şi acţiunile lor sunt influenţate de aceste persoane.

Puteţi verifica acest adevăr foarte uşor. Studiaţi-l atent pe unul dintre prietenii dumneavoastră şi pe şeful său şi reţineţi asemănările de gândire şi acţiune.

Iată câteva direcţii în care prietenul dumneavoastră îşi imită şeful sau un alt asociat: argoul şi alegerea cuvintelor, felul în care fumează, câteva expresii faciale şi ticuri, stilul vestimentar şi preferinţele automobilistice. Bineînţeles că direcţiile de imitaţie sunt infinit mai numeroase.

O altă modalitate de a remarca puterea de imitaţie este observarea atitudinilor angajaţilor, pentru a le compara ulterior cu cele ale „şefului”. Când şeful e nervos, încordat, îngrijorat, asociaţii lui direcţi reflectă atitudini asemănătoare. Dar când Domnul Şef are succes, se simte bine, aşa se simt şi angajaţii.

Concluzia este următoarea: *Modul în care ne privim slujba determină felul în care subalternii noştri îşi vor privi, la rândul lor, slujba.*

Atitudinile subalternilor noştri faţă de ceea ce fac sunt reflectări directe ale propriilor noastre concepţii. E bine de reţinut că toate calităţile – şi slăbiciunile – noastre se oglindesc în comportamentul subordonaţilor noştri, exact în acelaşi fel în care copilul oglindeşte atitudinile adoptate de părinţi.

Gândiţi-vă la o singură caracteristică a oamenilor de succes: entuziasmul. Aţi observat vreodată cum un vânzător entuziast vă entuziasmează şi pe dumneavoastră, clientul, şi apreciaţi mai mult marfa din magazin? Sau aţi

remarcat cum un preot entuziast sau un orator care pune suflet în cuvinte are un public atent, treaz şi entuziast? Dacă dumneavoastră aveţi entuziasm, îl vor avea cu siguranţă şi cei de lângă dumneavoastră.

Dar cum se cultivă entuziasmul? Primul pas e simplu: gândiţi cu entuziasm. Aprindeţi în dumneavoastră o flacără optimistă, a progresului, un sentiment de tip „e minunat şi sunt cu totul de acord”.

Sunteţi reflectarea vie a gândurilor dumneavoastră. Gândiţi cu entuziasm şi veţi fi entuziast. Ca să obţineţi calitatea dorită a muncii dumneavoastră, investiţi în tot ceea ce faceţi mult entuziasm. Ceilalţi se vor contamina şi veţi obţine o performanţă deosebită.

Dar adoptând modelul negativ, „înşelând” compania cu fondul de cheltuieli, la aprovizionare, la timpul de lucru, şi în multe alte feluri lipsite de importanţă, ce credeţi că vor face subalternii dumneavoastră? De obicei, veniţi târziu şi plecaţi devreme; ce credeţi că vor face „cei mulţi”?

Şi, aşa cum pentru noi o atitudine corectă faţă de slujba pe care o avem este un stimulent extraordinar, în acelaşi fel vor fi stimulaţi şi subalternii noştri. Şefii ne evaluează pe noi după calitatea şi cantitatea activităţii celor care ne sunt angajaţi.

Gândiţi-vă astfel: pe cine aţi promova în postul de

director al departamentului comercial – pe directorul comercial de ramură ai cărui vânzători muncesc mai bine, sau pe cel ai cărui angajaţi lucrează la un nivel mediocru? Sau pe cine aţi recomanda pentru promovare în funcţia de director de producţie – pe supraveghetorul al cărui departament îşi acoperă norma, sau pe cel al cărui departament lâncezeşte pe ultimele poziţii?

Iată două sugestii care îi vor ajuta pe ceilalţi să depună mai mult efort pentru dumneavoastră:

1. Comportaţi-vă mereu de o manieră pozitivă faţă de slujba dumneavoastră astfel încât subalternii dumneavoastră să „prindă” modul corect de gândire.

2. Pe măsură ce vă apropiaţi de locul de muncă, în fiecare zi, întrebaţi-vă: „Merit din toate punctele de vedere să fiu imitat? Sunt obiceiurile mele suficient de bune pentru a dori să le revăd la subordonaţii mei?”

Încurajaţi-vă singuri de câteva ori pe zi

Acum câteva luni, un vânzător de automobile mi-a povestit despre tehnica de obţinere a succesului pe care o inventase.

„O componentă însemnată a muncii mele, vreme de două ore pe zi”, mi-a explicat vânzătorul, „constă din convorbiri telefonice în scopul stabilirii unor întâlniri

demonstrative. Acum trei ani, când abia începusem să vând maşini, aceasta era problema mea cea mare. Eram timid şi mi-era teamă, şi ştiu că vocea mea la telefon trăda aceste sentimente. Oamenilor pe care îi sunam le era uşor să spună „Nu mă interesează” şi să-mi închidă telefonul în nas.

Pe atunci, în fiecare luni dimineaţă, directorul nostru comercial convoca şedinţe pe probleme comerciale. Astfel de şedinţe îmi stimulau inspiraţia şi mă făceau să mă simt bine. Şi, în plus, se părea că lunea fixam mai multe demonstraţii decât în orice altă zi a săptămânii. Problema era că prea puţin din inspiraţia mea de luni rămânea pentru marţi şi celelalte zile ale săptămânii.

Apoi, mi-a venit o idee. Dacă directorul comercial mă poate încuraja de ce nu m-aş încuraja şi singur? De ce nu mi-aş spune câteva cuvinte de încurajare înainte să dau acele telefoane? În acea zi, m-am decis să încerc. Fără să spun nimănui nimic, m-am dus în parcare şi am găsit o maşină liberă. Apoi, vreme de câteva minute, mi-am vorbit. Mi-am spus: «Sunt un bun vânzător de maşini şi voi fi cel mai bun. Vând maşini bune şi fac afaceri bune. Cei cărora le telefonez au nevoie de aceste maşini şi eu li le voi vinde.»

Ei, şi chiar de la bun început această autostimulare a avut efect. M-am simţit atât de stăpân pe mine, încât nu

mi-a mai fost frică să dau acele telefoane. *Doream* să telefonez. Nu mai simt nevoia să ies în parcare, să mă aşez într-o maşină şi să mă încurajez. Dar folosesc încă această tehnică înainte să formez un număr, îmi amintesc în gând că sunt un vânzător de primă mână şi voi obţine rezultate, şi aşa se întâmplă de fiecare dată”.

E o idee foarte bună, nu-i aşa? Ca să ajungeţi în vârf trebuie să simţiţi că acolo e locul dumneavoastră. Încurajaţi-vă şi veţi descoperi cât de important şi cât de puternic vă veţi simţi.

De curând, în cadrul unui program de instruire pe care l-am coordonat, fiecare persoană a fost invitată să susţină vreme de zece minute un discurs pe tema „Cum să fii un conducător”. Unul dintre studenţi a oferit o prezentare îngrozitoare. Genunchii i se muiaseră la propriu, mâinile îi tremurau. A uitat ce dorise să spună. După ce a bâjbâit vreo cinci sau şase minute, s-a aşezat complet înfrânt.

După curs, am discutat cu el şi l-am rugat să vină la cursul următor cu un sfert de oră mai devreme.

Conform înţelegerii, a sosit mai devreme cu un sfert de oră. Ne-am aşezat amândoi şi am discutat despre seara precedentă. L-am rugat să-şi reamintească, cu cât mai multă acurateţe, ce gândise în cele cinci minute dinaintea susţinerii sale.

„Păi, cred că m-am gândit doar la cât de speriat eram. Aveam să mă fac de râs cu siguranţă. Ştiam că va fi un fiasco. Mă tot gândeam «Cine sunt eu să vorbesc despre conducere?». Am încercat să-mi amintesc ce aveam de spus, dar nu mă puteam gândi decât la eşec”.

Am intervenit: „Exact aceasta este soluţia la problema ta. Înainte să iei cuvântul, ţi-ai administrat o zdravănă lovitură mentală. Te-ai convins singur că vei eşua. Nu-i deloc de mirare că n-ai reuşit să scoţi două vorbe! În loc să-ţi cultivi curajul, ţi-ai cultivat frica”.

„Cursul din seara asta”, am continuat eu, „începe în doar patru minute. Iată ce-am să te rog să faci. Încurajează-te singur în următoarele câteva minute. Du-te în sala aceea liberă de vizavi şi spune-ţi: «Voi susţine un discurs excelent. Am de spus ceva de care ceilalţi au nevoie şi doresc să vorbesc.» Repetă hotărât aceste propoziţii, complet convins. Apoi întoarce-te în amfiteatru şi repetă-ţi discursul”.

Mi-aş dori ca şi dumneavoastră să fi putut fi acolo ca să auziţi diferenţa. Acele cuvinte de încurajare concise, puternice pe care şi le-a adresat l-au ajutat să ne ofere un discurs splendid.

Morala: exersaţi să vă lăudaţi singuri pentru a vă stimula. Nu vă autopedepsiţi, căci vă curmaţi singuri zborul.

Sunteţi ceea ce credeţi că sunteţi. Apreciaţi-vă mai mult şi veţi fi mai buni!

Elaboraţi-vă propria reclamă de tipul „ştiu exact cât valorez…”. Gândiţi-vă o clipă la unul dintre cele mai vestite produse comerciale, Coca Cola. În fiecare zi, ochii sau urechile dumneavoastră vin în contact de mai multe ori cu veşti bune despre *Coke.* Producătorii băuturii Coca Cola vă vând din nou, în fiecare zi, *Coke* pentru motivul potrivit. Dacă nu v-ar mai vinde-o din nou, oricum vi s-ar face cald în cele din urmă şi v-aţi răcori cu *Coke.* Dar vânzările ar scădea.

Compania Coca Cola nu permite însă ca acest lucru să se întâmple. V-o revând şi v-o revând, vă revând zilnic *Coke.*

În fiecare zi vedem oameni pe jumătate morţi care nu mai cred deloc în ei înşişi. Le lipseşte respectul de sine, direcţionat către cel mai important produs al lor – ei înşişi. Acei oameni sunt complet indiferenţi. Se simt neînsemnaţi. Nu au deloc valoare şi, pentru că simt astfel, aşa şi sunt.

Persoanei pe jumătate moartă trebuie să i se revândă propria fiinţă. Trebuie să înţeleagă că e un om de primă mână. E nevoie să creadă cinstit, sincer în ea însuşi.

Tom Staley e un tânăr care avansează – şi repede. Tom îşi revinde singur valoarea de trei ori pe zi cu ceea ce el numeşte „reclama de 60 de secunde a lui Tom Staley”.

Îşi poartă mereu textul publicitar referitor la propria persoană în portofel. Iată cum sună:

Tom Staley, ţi-l prezint pe Tom Staley – un om important, *cu adevărat* important. Tom, tu eşti un gânditor eficient, deci gândeşte la scară mare. Gândeşte la scară *Mare* despre *Orice.* Ai toate calităţile necesare ca să faci o treabă excelentă, deci *faci* o treabă excelentă.

Tom, tu crezi în Fericire, Progres şi Prosperitate.

Deci: vorbeşte doar despre Fericire, vorbeşte doar despre Progres, vorbeşte doar despre Prosperitate.

Ai un potenţial important, Tom, un potenţial uriaş.

Deci profită de pe urma lui. Nimic nu-ţi poate sta în cale, Tom, nimic.

Tom, eşti entuziast. Dă frâu liber entuziasmului tău.

Arăţi bine, Tom, şi te simţi bine. Fii mereu la fel. Tom Staley, ieri erai un tip de primă clasă şi astăzi te vei autodepăşi.

Dă-i bătaie, Tom. Progresează mereu.

Tom pune pe seama reclamei sale faptul că a devenit o persoană dinamică, de mai mare succes. „Înainte să înţeleg care îmi este preţul real”, spune Tom, „credeam că sunt inferior oricui şi tuturor. Acum mi-am dat seama că am tot ce-mi trebuie ca să câştig şi câştig. Şi voi câştiga mereu”.

Iată cum să vă compuneţi propria reclamă

„cumpăraţi-vă la justa valoare”. Mai întâi, identificaţi-vă calităţile, punctele de superioritate. Întrebaţi-vă: „Care sunt cele mai bune însuşiri ce mă caracterizează?” Nu fiţi timid când vă autoevaluaţi.

Apoi, scrieţi aceste puncte folosind propriile dumneavoastră cuvinte. Adresaţi-vă dumneavoastră reclama. Recitiţi reclama lui Tom Staley. Remarcaţi cum i se adresează el lui Tom. Vorbiţi cu propria persoană. Fiţi foarte direct. Nu vă gândiţi la nimeni altcineva decât la dumneavoastră în timp ce rostiţi reclama.

În al treilea rând, exersaţi să vă spuneţi reclama *cu voce tare* în particular cel puţin o dată pe zi. Vă ajută foarte mult dacă faceţi acest lucru în faţa unei oglinzi. Faceţi şi mişcări. Repetaţi-vă reclama cu putere şi hotărâre. Faceţi ca sângele să vă curgă mai repede prin vine. Încălziţi-vă.

În al patrulea rând, citiţi în gând textul reclamei de câteva ori pe zi. Citiţi-l înainte să începeţi orice acţiune care necesită curaj. Citiţi-l de fiecare dată când vă simţiţi terminat. Păstraţi-l mereu la îndemână – şi folosiţi-l la nevoie.

Şi încă ceva. Mulţi oameni, poate chiar cei mai mulţi, ar putea „huidui” această tehnică de obţinere a succesului. Asta pentru că refuză să creadă că succesul îşi are punctul de plecare în gândirea bine administrată. Dar, vă rog! Nu

vă lăsaţi înşelaţi de judecata oamenilor de rând. Dumneavoastră *nu* sunteţi un om de rând. Dacă vă îndoiţi vreo clipă de soliditatea esenţială a principiului „Cumpăraţi-vă la justa valoare”, întrebaţi pe cel mai de succes prieten al dumneavoastră ce crede despre asta. Întrebaţi-l, şi apoi începeţi să vă cumpăraţi la justa valoare.

Gândiţi la scară mai mare. Gândiţi la fel ca oamenii importanţi

Dacă veţi gândi la scară mai mare, veţi lucra mai bine şi astfel veţi obţine succesul. Iată o modalitate uşoară de a vă creşte acţiunile gândind asemenea oamenilor importanţi. Folosiţi formularul de mai jos ca pe un ghid.

Cum gândesc? Listă de verificare

Situaţie	**Întrebaţi-vă**
1. Când îmi fac griji	Oare o persoană importantă şi-ar face griji dacă s-ar confrunta cu această problemă? Ar fi oare deranjată persoana de cel mai mare succes pe care o cunosc dacă s-ar lovi de acest obstacol?

2. O idee	Ce ar face o persoană importantă dacă i-ar veni această idee?
3. Înfăţişarea mea	Arăt oare ca o persoană care se respectă atât cât trebuie?
4. Limbajul meu	Folosesc limbajul oamenilor de succes?
5. Ceea ce citesc	Ar citi această carte o persoană importantă?
6. Conversaţia	Este oare acesta un subiect pe care l-ar aborda o persoană de succes?
7. Când mă pierd cu firea	S-ar enerva oare o persoană importantă pentru acelaşi lucru care mă irită pe mine?
8. Glumele mele	Ar spune o persoană importantă o astfel de glumă?
9. Slujba mea	Cum îşi descrie în faţa celorlalţi slujba o persoană importantă?

Înrădăcinaţi-vă în minte următoarea întrebare: „Aşa ar proceda o persoană importantă?” Folosiţi această întrebare ca să deveniţi o persoană mai mare, mai importantă.

În rezumat, reţineţi:

1 Arătaţi important; vă ajută să aveţi gânduri importante. Înfăţişarea dumneavoastră vă transmite mesaje. Asiguraţi-vă că ea vă înveseleşte şi vă consolidează încrederea în sine. Înfăţişarea dumneavoastră trimite şi altora mesaje. Asiguraţi-vă că spune: „Iată o persoană importantă: inteligentă, prosperă şi de încredere”.

2 Credeţi că munca dumneavoastră este importantă. Credeţi acest lucru, iar mintea vă va trimite semnale care vă vor arăta cum să lucraţi mai bine. Credeţi că slujba dumneavoastră este importantă iar subordonaţii dumneavoastră vor crede şi ei că tot ceea ce fac este important.

3 Încurajaţi-vă de câteva ori în fiecare zi. Elaboraţi o reclamă de tip „cumpăraţi-vă la justa valoare”. Reamintiţi-vă cu fiecare ocazie că sunteţi o persoană de primă clasă.

4 În toate situaţiile concrete de viaţă, întrebaţi-vă: „Aşa ar proceda o persoană importantă?” Apoi

respectaţi răspunsul.

7

Folosiţi ambientul: alegeţi doar ce e mai bun

Mintea dumneavoastră este un mecanism uluitor. Când mintea vă funcţionează într-o direcţie anume, vă poate purta spre un succes remarcabil. Dar aceeaşi minte, dacă operează altfel, poate aduce un eşec total.

Mintea este cel mai delicat, cel mai sensibil instrument ce a fost vreodată creat. Să ne oprim acum şi să analizăm de ce funcţionează mintea în acest fel.

Milioane de oameni sunt obsedaţi de regimul alimentar. Americanii sunt un popor care numără caloriile. Cheltuim milioane de dolari pe vitamine, minerale şi pe produse de regim. Ştim cu toţii de ce. Studiind regimul nutritiv, am aflat că organismul reflectă hrana care i se administrează. Rezistenţa fizică, imunitatea la boală, dimensiunea taliei, chiar şi lungimea vieţii sunt strâns legate de ceea ce mâncăm.

Corpul este ceea ce îi oferim drept hrană. În acelaşi fel, mintea este ceea ce îi oferim drept hrană. Hrana mentală, desigur, nu se vinde în pachete şi nu se poate cumpăra la magazin. Hrana mentală este mediul înconjurător în care trăiţi – toate lucrurile mărunte care vă influenţează gândirea conştientă şi subconştientă. Tipul de

hrană mentală pe care îl consumăm ne determină obiceiurile, atitudinile, personalitatea. Fiecare din noi a moştenit o anume capacitate de dezvoltare. Dar cât din acea capacitate am dezvoltat în fapt şi felul în care am dezvoltat-o depinde de felul de hrană mentală cu care ne-am alimentat.

Mintea îşi reflectă ambientul cu care se hrăneşte în acelaşi fel în care trupul reflectă hrana care i se oferă.

V-aţi gândit vreodată ce fel de om aţi fi fost dacă aţi fi crescut în altă ţară? Care v-ar fi preferinţele culinare? Aţi avea aceleaşi preferinţe vestimentare? Cum v-aţi distra? Ce slujbă aţi avea? Care v-ar fi orientarea religioasă?

Normal că nu puteţi răspunde la aceste întrebări. Dar se poate foarte bine să fi fost o persoană foarte diferită în aparenţă dacă aţi fi trăit în altă ţară. De ce? Pentru că aţi fi fost influenţat de alt mediu.

Reţineţi cu sfinţenie. Ambientul ne modelează, ne determină modul de gândire. Încercaţi să numiţi o singură deprindere sau un singur stereotip pe care nu vi l-aţi însuşit de la ceilalţi. Lucruri relativ mărunte, precum felul în care mergem, tuşim, ţinem o ceaşcă în mână; sau preferinţele pentru muzică, literatură, timp liber, vestimentaţie – toate se datorează într-o măsură covârşitoare mediului înconjurător.

În plus, ţinta gândurilor dumneavoastră, scopurile, atitudinile, însăşi personalitatea dumneavoastră este opera mediului înconjurător.

O asociere îndelungată cu oameni josnici ne face să gândim josnic, contactul strâns cu indivizi mărunţi dezvoltă în noi deprinderi mărunte. Partea bună este că asocierea cu oameni ce nutresc idei măreţe ne creşte nivelul de gândire; apropierea de oameni ambiţioşi ne ambiţionează.

Experţii sunt de acord în a spune că persoana care sunteţi azi, personalitatea dumneavoastră, ambiţiile, poziţia actuală în viaţă sunt toate în mare parte rezultatul ambientului dumneavoastră psihologic. Şi tot ei spun în unanimitate că persoana *care veţi deveni* peste un an, cinci, zece sau douăzeci depinde aproape integral de ambientul dumneavoastră viitor.

Cu scurgerea lunilor şi anilor, vă veţi schimba. Acest lucru este sigur. Dar *modul* în care vă veţi schimba depinde de ambientul dumneavoastră viitor, de hrana cu care vă veţi alimenta mintea. Să vedem acum ce putem face ca să ne asigurăm că mediul înconjurător ne răsplăteşte cu satisfacţie şi prosperitate.

În primul rând, recuperaţi-vă credinţa în succes. Obstacolul principal pe drumul către un succes însemnat este sentimentul că împlinirea desăvârşită nu poate fi

atinsă. Această atitudine îşi are sursa în nenumărate forţe represive care ne îndreaptă gândirea către niveluri mediocre.

Ca să înţelegem aceste forţe represive, trebuie să ne întoarcem în anii copilăriei. Când eram copii, toţi aveam vise măreţe. La o vârstă surprinzător de fragedă, făceam planuri de cucerire a necunoscutului, planuri de mari conducători, de ocupare a unor poziţii de mare însemnătate, de împlinire a unor lucruri emoţionante şi stimulante, de îmbogăţire şi faimă – pe scurt, doream să fim cei dintâi, cei mai importanţi şi cei mai buni. Şi în neştiinţa noastră binecuvântată, credeam că avem drum liber în calea împlinirii acestor scopuri.

Dar ce s-a întâmplat? Cu mult timp înainte să atingem vârsta la care să începem munca efectivă de îndeplinire a acestor obiective măreţe pe care ni le-am stabilit, suntem contaminaţi de o mulţime de influenţe represive.

Auzim de la toată lumea că „e o prostie să fii un visător” şi că ideile noastre sunt „absurde, stupide, naive sau prosteşti”, că „trebuie să ai bani ca să călătoreşti”, că „norocul hotărăşte cine merge mai departe”, că „trebuie să ai prieteni importanţi”, sau că „eşti prea bătrân ori prea tânăr”.

Ca rezultat al acestui bombardament de tip „nu-poţi-

progresa-deci-nu-are-rost-să-încerci”, majoritatea oamenilor pe care îi cunoaştem pot fi împărţiţi în trei grupuri:

Primul grup. Cei care abandonează complet: majoritatea oamenilor sunt convinşi în adâncul sufletului că nu au ceea ce le trebuie, că adevăratul succes, adevărata împlinire e pentru alţii care sunt pur şi simplu norocoşi dintr-un anumit punct de vedere. Îi puteţi identifica uşor pe acei oameni pentru că ei fac mari eforturi să-şi accepte statutul real şi să explice cât de „fericiţi” sunt în realitate.

Un om foarte inteligent, în vârstă de 32 de ani, care şi-a pus capăt ascensiunii într-o slujbă sigură, dar mediocră, mi-a explicat de curând ore întregi de ce e atât de mulţumit cu slujba sa. Îşi accepta poziţia dobândită cu mare seninătate, dar se înşela pe el însuşi şi ştia asta prea bine. Ceea ce dorea din tot sufletul era să fie solicitat să lucreze în condiţii de provocare, unde şi-ar fi putut dezvolta personalitatea. Dar acea „multitudine de influenţe represive” îl convinseseră că nu i se potriveau lucrurile importante.

Acest grup este, de fapt, doar extrema cealaltă a celor mereu nemulţumiţi, ce îşi schimbă slujba căutând ocazii favorabile. Cantonarea într-un şanţ (care a fost descris ca un mormânt deschis la ambele capete) vă poate

cauza la fel de mult rău ca o rătăcire fără ţel precis, însoţită de speranţa că, într-o zi, norocul va nimeri peste dumneavoastră.

Al doilea grup. Cei ce s-au predat doar parţial: acest al doilea grup, mult mai redus, este reprezentat de cei ce îşi încep viaţa adultă sperând din tot sufletul să obţină succesul. Aceşti oameni se pregătesc. Muncesc. Fac planuri. Dar după vreo zece ani, rezistenţa devine prea puternică, competitivitatea pentru slujbe de vârf slăbeşte. Atunci se hotărăşte acest grup că un succes considerabil nu merită efort.

Se gândesc: „Câştigăm mai mult decât salariul mediu şi trăim mai bine decât oamenii obişnuiţi. De ce ne-am epuiza atunci?”

De fapt, în acest grup trăiesc cele mai puternice forme de frică: frica de eşec, frica de dezaprobarea publică, frica de nesiguranţă, frica de a nu pierde ceea ce avem deja. Aceşti oameni nu sunt împliniţi pentru că în adâncul sufletului lor ştiu că au abandonat lupta. Acest grup conţine şi mulţi oameni talentaţi şi inteligenţi, care preferă să se târască prin viaţă pentru că le e frică să se ridice şi să alerge.

Al treilea grup. Cei care nu se dau niciodată bătuţi. Acest grup, poate doi sau trei la sută din numărul total, nu permite să fie condus de pesimism, nu crede în abandon în

faţa forţelor represive, nu crede în mersul târâş. În schimb, aceşti oameni trăiesc şi respiră succes. Acest grup este cel mai fericit pentru că are cele mai mari împliniri. Ei devin comercianţi de frunte, directori de succes, conducători redutabili în toate domeniile lor de activitate. Ei consideră că viaţa îi stimulează, că este mereu capabilă să le ofere recompense, că e demnă de a fi trăită. Ei aşteaptă entuziaşti fiecare nouă zi, fiecare nouă întâlnire cu alţii, căci aventurile trebuie trăite la maximum.

Să fim cinstiţi. Am dori cu toţii să facem parte din al treilea grup, singurul care obţine un succes mai mare în fiecare an, singurul care acţionează şi obţine rezultate.

Pentru a ajunge – şi a se menţine – în acest grup, totuşi, trebuie să îndepărtăm influenţele represive ale mediului înconjurător. Pentru a înţelege cum încearcă persoanele din primul şi al doilea grup să vă ţină în loc, chiar fără să vrea, studiaţi acest exemplu.

Să presupunem că le spuneţi „cunoştinţelor” dumneavoastră cu cea mai mare sinceritate: „Într-o zi, am să fiu vice-preşedintele acestei companii”.

Ce se va întâmpla? Prietenii dumneavoastră vor crede probabil că glumiţi. Şi dacă ar crede că vorbiţi serios, mai mult decât sigur v-ar spune: „Săracul de tine, mai ai multe de învăţat”.

Pe la spate s-ar putea chiar să se întrebe dacă

sunteţi în toate minţile.

Acum, să presupunem că repetaţi aceeaşi afirmaţie cu aceeaşi sinceritate în faţa preşedintelui companiei. Cum va reacţiona el? Un lucru e sigur: *nu* va râde. Se va uita atent la dumneavoastră şi se va întreba: „Oare omul acesta vorbeşte într-adevăr serios?”

Dar, vă repet, nu va râde.

Pentru că oamenii importanţi nu râd de ideile importante.

Sau să presupunem că spuneţi unor oameni obişnuiţi că plănuiţi să aveţi o casă de 200.000 $ şi s-ar putea să râdă de dumneavoastră, căci cred că e imposibil. Dar vorbiţi despre planul dumneavoastră cu cineva care are deja o casă de 200.000 $ şi nu va fi surprins. Ştie că nu e imposibil, pentru că el a reuşit deja.

Reţineţi: *cei care vă spun că nu se poate sunt mai mereu oameni care nu au obţinut succesul, sunt pur şi simplu obişnuiţi sau mediocri, în cel mai bun caz, în ceea ce priveşte împlinirea în viaţă.* Păreri din partea unor astfel de persoane pot fi otrăvitoare.

Apăraţi-vă împotriva celor care vor să vă convingă că nu sunteţi capabili de ceva. Acceptaţi sfaturile negative doar ca o provocare ce vă va dovedi că *sunteţi* în stare.

Fiţi deosebit de precauţi în legătură cu acest lucru: nu-i lăsaţi pe cei ce gândesc negativ – negativiştii – să vă

distrugă planul de a vă conduce spre succes prin intermediul gândurilor. Negativiştii sunt peste tot şi par să se distreze sabotând progresul celorlalţi.

În facultate, am fost bun prieten vreme de câteva semestre cu W. W. Era un prieten bun, tipul de om care ţi-ar împrumuta bani când ai nevoie sau te-ar ajuta în multe feluri mărunte. În ciuda acestei loialităţi lăudabile, W. W. Avea o atitudine foarte amară şi acră în ceea ce priveşte viaţa, ocaziile ce îl aşteptau. Era un negativist adevărat.

În acea vreme, eram un cititor entuziast al unei anume editorialiste care punea accent pe speranţă, abordare pozitivă, ocazii favorabile. Când mă surprindea citindu-i editorialele, sau când i se pomenea pur şi simplu editorialul, se revolta şi spunea: „O, Dave, pentru numele lui Dumnezeu. Citeşte pagina întâi. De acolo afli lucruri rupte din viaţa adevărată. Ar trebui să ştii că editorialista nu face altceva decât să scoată un ban mai uşor încropind un sos dulceag pentru cei slabi”.

Când venea vorba de progresul în viaţă, W. W. Ne pomenea întotdeauna de formula sa care face bani. Dacă ar fi să-l citez exact, iată cum spunea: „Dave, nu există decât trei modalităţi de a obţine bani în zilele noastre. Una: însoară-te cu o femeie bogată; a doua, fură pe o cale abilă, curată şi legală; sau trei, cunoaşte oamenii potriviţi, pe cei ce deţin puterea adevărată”.

W. W. Era mereu pregătit să-şi susţină formula cu exemple. Limitându-se la prima pagină, el era mereu gata să-l menţioneze pe acel lider sindical din o mie care extrăsese o grămadă de bani din fondurile sindicatului şi fugise cu ei. Îşi ţinea ochii larg deschişi, aşteptând să-i pice în plasă acel mariaj atât de rar cu domnişoara Milion. Şi cunoştea pe cineva care ştia pe altcineva care cunoştea un om important şi făcuse o afacere însemnată care îl îmbogăţise.

W. W. Era cu câţiva ani mai mare decât mine şi lua note excelente la cursurile de inginerie. Îl admiram ca pe un fel de frate mai mare. Am fost periculos de aproape de tentaţia de a schimba cursul convingerilor mele fundamentale despre datele necesare pentru dobândirea succesului şi de a accepta filosofia negativiştilor.

Din fericire, într-o seară, după o lungă discuţie cu W. W., mi-am revenit. Mi-am dat seama că ascultam vocea eşecului. Mi s-a părut că W. W. Vorbeşte mai mult ca să se convingă pe sine decât ca să mă convertească la tipul lui de gândire. De atunci, l-am privit pe W. W. Doar ca material didactic, ca pe un fel de cobai. În loc să cred ceea ce-mi spunea, îl studiam încercând să aflu de ce gândeşte astfel şi unde îl conducea un astfel de mod de gândire. Mi-am transformat prietenul negativist într-un experiment personal.

Nu l-am văzut pe W. W. Vreme de unsprezece ani. Dar un prieten comun l-a văzut acum doar câteva luni. W. W. E un proiectant prost plătit în Washington. Mi-am întrebat prietenul dacă W. W. Se schimbase.

„Nu, cu excepţia faptului că gândeşte şi mai negativ decât pe vremea când îl cunoşteam noi. Are o viaţă foarte grea din cauza asta. Nu-şi poate întreţine cei patru copii cu salariul pe care îl are. Bătrânul W. W. Are capacitatea mentală ce i-ar permite să câştige de cinci ori pe atât, dar nu ştie să-şi folosească avantajele”.

Negativişti sunt peste tot. Unii dintre ei, ca şi cel care aproape m-a convertit, au intenţii bune! Dar alţii sunt oameni invidioşi care nu înaintează nici ei, dar nu îi lasă nici pe alţii să progreseze. Se simt neadaptaţi, deci vor să vă transforme şi pe dumneavoastră în persoane mediocre.

Fiţi deosebit de atenţi. Studiaţi-i pe negativişti. Nu îi lăsaţi să vă distrugă planurile de succes.

Un tânăr funcţionar mi-a explicat de curând de ce şi-a schimbat locul de muncă. Mi-a spus: „Un individ nu făcea altceva, de câte ori îl întâlneam, decât să comenteze despre cât de cumplită e compania pentru care lucram. Indiferent de ce făcea conducerea, găsea mereu nod în papură. Privea cu ochi critic pe aproape toată lumea de la şeful său direct în sus. Nu îi plăceau produsele pe care le vindeam. Orice făceam avea un defect. Din punctul lui de

vedere, absolut totul avea câte un defect.

În fiecare dimineaţă intram în birou enervat şi capsat. Şi în fiecare seară după ce-i suportam predica afectată vreme de 45 de minute despre tot ce n-a mers bine în acea zi, ajungeam acasă descurajat şi deprimat. În cele din urmă, mi-am luat inima în dinţi şi m-am mutat la o altă companie. Diferenţa a fost uriaşă, căci acum sunt cu un grup de oameni care îşi dau seama de ambele feţe ale monedei”.

Acel tânăr şi-a schimbat mediul de lucru. Inteligent, nu-i aşa?

Nu comiteţi greşeli. *Sunteţi* judecaţi conform persoanelor din anturajul dumneavoastră. Cine se aseamănă *într-adevăr* se adună. Colegii de muncă nu seamănă toţi între ei. Unii gândesc negativ, alţii pozitiv. Unii muncesc pentru că „trebuie”, alţii sunt ambiţioşi şi muncesc pentru promovare. Unii asociaţi nu acordă deloc importanţă cuvintelor sau acţiunilor şefului, alţii sunt mult mai obiectivi şi înţeleg că trebuie să fie buni discipoli înainte să devină buni conducători.

Modul nostru de gândire este influenţat în mod direct de grupul din care facem parte. *Asiguraţi-vă că faceţi parte din grupul care gândeşte corect.*

Trebuie să vă păziţi de capcanele din mediul dumneavoastră de activitate. În fiecare grup există

persoane care, conştiente în secret de propriile lipsuri, vor să vi se pună în cale şi să vă împiedice să progresaţi. Mulţi au râs de oamenii ambiţioşi, chiar i-au ameninţat, pentru că au încercat să fie mai eficienţi şi să producă mai mult. Să acceptăm. Unii, din invidie, vor să vă facă să vă fie ruşine că visaţi să ajungeţi sus.

Asta se întâmplă adeseori în fabrici, unde colegii de muncă simt adeseori invidie pentru cel care vrea să grăbească producţia. Se întâmplă în armată, unde o clică de indivizi care gândesc negativ îşi bat joc şi încearcă să umilească pe tânărul soldat care vrea să facă şcoala de ofiţeri.

Se întâmplă şi în afaceri, când unii care nu sunt suficient de calificaţi ca să înainteze încearcă să blocheze calea altcuiva.

Aţi văzut acest lucru petrecându-se de nenumărate ori în licee, când o adunătură de zăpăciţi îl ironizează pe un coleg de clasă care are suficient bun-simţ ca să profite la maximum de ocaziile favorabile furnizate de educaţie şi ia, din această cauză, note mai bune. Uneori – şi din păcate prea adesea – un elev strălucit a fost batjocorit în aşa hal, încât a ajuns la concluzia că nu e o treabă deşteaptă să fii inteligent.

Ignoraţi-i pe aceşti gânditori negativişti care vă înconjoară.

Asta pentru că adeseori remarcile care vă vizează nu sunt atât de personale pe cât aţi fi tentaţi să credeţi. Ele nu sunt decât o proiecţie a sentimentului de eşec şi descurajare al vorbitorului însuşi.

Nu-i lăsaţi pe cei ce gândesc negativ să vă coboare la nivelul lor. Lăsaţi-i să alunece uşor şi să vă atingă cât atinge apa penele unei raţe. Asociaţi-vă cu oameni care gândesc progresist. Ajungeţi alături de *ei* în poziţii de frunte.

Sunteţi în stare să vă împliniţi, dacă gândiţi aşa cum trebuie!

Un cuvânt special de avertizare: fiţi atenţi cine vă sfătuieşte. În majoritatea grupurilor veţi regăsi câţiva sfetnici liber profesionişti care „ştiu cine trage sforile” şi sunt deosebit de nerăbdători să vă vândă ponturi. Odată am surprins un astfel de sfetnic explicând realităţile vieţii de birou unui tânăr care era abia la început. Sfetnicul îi spunea: „Aici te descurci cel mai bine dacă te dai la o parte din calea tuturor. Dacă te vor cunoaşte vreodată, nu vor face altceva decât să te împovăreze cu şi mai multă muncă. Atenţie, să te fereşti mai ales de domnul Z., şeful departamentului. Dacă el va crede că n-ai suficient de lucru, te va încărca peste măsură…”

Acest sfetnic liber profesionist a fost angajatul companiei vreme de aproape 30 de ani şi era tot foarte jos

pe stâlpul totemic. Ce mai sfetnic pentru un tânăr care vrea să avanseze în profesie!

Respectaţi regula de a cere sfaturi de la cei care se pricep. Mulţi cred greşit că oamenii de succes sunt inaccesibili. Adevărul gol-goluţ este că *nu* e aşa. De regulă, oamenii care obţin un succes mare sunt cei mai umili şi cei mai dispuşi să ajute. De vreme ce ei sunt sincer interesaţi de munca şi succesul lor doresc sincer să vadă că munca merge mai departe şi că cei capabili reuşesc atunci când ei sunt gata să se retragă. Cei care doar visează să fie importanţi sunt cel mai adesea mai inaccesibili şi mai greu de abordat.

O directoare care câştigă 40 $ pe oră mi-a spus clar: „Sunt o femeie ocupată, dar nu veţi vedea pe uşa biroului meu o plăcuţă pe care să scrie «Nu deranjaţi». Una dintre funcţiile mele esenţiale este să-i sfătuiesc pe ceilalţi. Oferim instruire de tip standard într-un fel sau altul tuturor membrilor companiei noastre. Dacă oamenii cer, le ofer cu plăcere sfaturi personal, sau, aşa cum îmi place mie să le numesc, «ore de pregătire particulară».

Sunt mereu gata să-l ajut pe cel ce intră aici cu o problemă de serviciu sau personală. Cel care e curios şi dovedeşte o dorinţă sinceră de a şti mai multe despre slujba sa şi despre felul în care ea se leagă de alte slujbe este omul pe care l-aş ajuta cu cea mai mare plăcere.

Dar”, spuse ea, „din motive evidente, nu-mi pot irosi timpul dând sfaturi cuiva care nu le cere din suflet”.

Căutaţi răspunsuri la oameni de *primă clasă.* Dacă le cereţi sfaturi celor care au eşuat e ca şi cum aţi consulta un vraci ca să vă vindecaţi cancerul.

În ziua de azi, puţini directori angajează oameni în poziţii cheie fără să le cunoască mai întâi soţiile. Un director comercial mi-a explicat: „Vreau să mă asigur că potenţialul vânzător e susţinut de o familie cooperantă, care nu se va opune la călătorii, program neregulat şi alte inconveniente care fac parte din riscurile meseriei, o familie care să-l ajute să depăşească obstacolele”.

Directorii din ziua de azi înţeleg că ceea ce se întâmplă la sfârşit de săptămână şi între orele 18 şi 9, afectează în mod direct activitatea persoanei între orele 9 şi 18. Persoana cu o existenţă constructivă în afara slujbei are aproape întotdeauna mai mult succes decât cei cu o situaţie plicticoasă, mizerabilă acasă.

Să luăm drept exemplu modul obişnuit în care doi colegi de muncă, John şi Milton, îşi petrec sfârşitul de săptămână. Să luăm în consideraţie şi rezultatele finale pe care le obţin.

Regimul psihologic pe care şi-l administrează John la sfârşit de săptămână este următorul: de obicei, una dintre seri o petrece cu prieteni interesanţi, aleşi cu grijă.

Cealaltă seară este în general petrecută în oraş: poate la cinema, la un proiect civic ori comunitar, sau acasă la nişte prieteni. John îşi dedică sâmbăta dimineaţă muncii de cercetaş. Sâmbăta după-amiază se ocupă de comisioane şi face treburi prin casă. Adeseori lucrează la un proiect special. Acum construieşte o verandă în curtea din spate. Duminica John şi familia să fac ceva plăcut. Duminica trecută au urcat pe un munte; într-o altă duminică au vizitat un muzeu. Când şi când, se duc la ţară pentru că John vrea să-şi cumpere o căsuţă acolo în viitorul apropiat.

Duminica seara e dedicată liniştii. John citeşte de obicei o carte şi se pune la punct cu ştirile.

În rezumat, sfârşitul de săptămână al lui John este atent planificat. Plictiseala e alungată prin intermediul multor activităţi înviorătoare. John se scaldă din plin în lumina soarelui sufletesc.

Regimul psihologic al lui Milton este mult mai puţin echilibrat decât cel al lui John. Sfârşitul său de săptămână nu este planificat. Milton e de obicei destul de „obosit” vineri seara, dar respectă totuşi rutina de a-şi întreba soţia „Vrei să faci ceva în seara asta?” – şi planul moare acolo. Milton şi soţia lui se distrează rar şi sunt rareori invitaţi în lume. Sâmbătă dimineaţă, Milton doarme până târziu şi restul zilei e ocupat cu treburi în casă de un fel sau altul. Sâmbăta seara Milton şi familia lui se duc de obicei la

cinema sau se uită la televizor („Ce altceva pot face?”). Milton îşi petrece o bună parte din dimineaţa de duminică în pat. Duminica după-amiaza merg cu maşina acasă la Bill şi Mary, sau Bill şi Mary vin în vizită. (Bill şi Mary sunt singura pereche pe care Milton şi soţia lui o vizitează în mod regulat.)

Tot sfârşitul de săptămână al lui Milton e marcat de plictiseală. Pe măsură ce se scurge seara de duminică, toată familia se enervează din cauza „înghesuielii din casă”. Nu se dau lupte fizice, ci ore întregi de confruntare psihologică.

Sfârşitul de săptămână al lui Milton e plicticos, enervant, neinteresant. Milton nu se scaldă în lumina soarelui sufletesc.

Ei, şi care este efectul acestor două medii familiale asupra lui John şi a lui Milton? Efectele nu se vor vedea probabil într-o săptămână sau două. Dar vor fi uriaşe în câteva luni sau câţiva ani.

Mediul care îl înconjoară pe John îl revigorează, îi oferă idei noi, îl ajută să gândească. Seamănă cu un atlet căruia i se serveşte friptură.

Mediul înconjurător al lui Milton îl înfometează din punct de vedere psihologic. Mecanismul său de gândire este imperfect. Seamănă cu un atlet îmbuibat cu bomboane şi bere.

Poate că astăzi John şi Milton sunt la acelaşi nivel, dar distanţa dintre ei se va mări în lunile următoare, iar John va lua conducerea.

Observatorii neutri vor spune: „Cred că John are mai mult cap decât Milton”.

Dar aceia dintre noi care cunosc situaţia vor explica faptul că o bună parte din diferenţa în ceea ce priveşte randamentul la lucru rezultă din diferenţa dintre tipurile de hrană mentală consumate de către cei doi.

Orice cultivator de porumb ştie că dacă îşi fertilizează suficient cultura, va obţine o recoltă mai bună. Şi gândirii trebuie să i se administreze hrană în plus dacă vrem să obţinem rezultate mai bune.

Soţia mea şi cu mine, împreună cu alte vreo cinci cupluri, am petrecut luna trecută o seară minunată în calitate de oaspeţi ai unui director de magazin şi ai soţiei acestuia. Soţia mea şi cu mine am mai rămas puţin după plecarea celorlalţi oaspeţi, şi astfel am avut ocazia să-mi întreb gazda – pe care, de altfel, o cunoşteam foarte bine – ceva care mă urmărise toată seara. „A fost într-adevăr o seară minunată”, i-am spus, „dar mă uimeşte un singur lucru. Mă aşteptasem să întâlnesc aici mai mulţi directori însărcinaţi cu vânzarea cu amănuntul în seara asta. Dar oaspeţii tăi reprezintă domenii foarte diferite. Am cunoscut un scriitor, un doctor, un inginer, un contabil şi un

profesor”.

A zâmbit şi mi-a răspuns: „Ei bine, primim adesea directori ce se ocupă de vânzarea cu amănuntul, şi cred, alături de Helen, că e foarte reconfortant să ne întâlnim cu oameni cu alt fel de ocupaţii. Mi-e teamă că dacă ne-am limita să fim gazdele unor persoane care au doar interese similare cu ale noastre, ne-am regăsi pe acelaşi drum vechi”.

„În plus”, a continuat el, „oamenii sunt afacerea mea. În fiecare zi, mii de oameni cu cele mai diferite ocupaţii din lume ne vizitează magazinul. Cu cât învăţ mai multe despre oameni – ideile lor, interesele, punctele de vedere –, cu atât mai bine mă descurc oferindu-le marfa şi serviciile pe care vor să le cumpere”.

Iată o serie de semne de exclamare simple care vă vor ajuta să vă transformaţi ambientul social într-un mediu de primă clasă:

1. Frecventaţi grupuri noi! Dacă vă restrângeţi mediul social la acelaşi grup mic, vă veţi plictisi, veţi deveni nesatisfăcut, şi, în aceeaşi direcţie de importanţă, reţineţi că programul dumneavoastră de obţinere a succesului vă cere să fiţi un expert la capitolul înţelegerii oamenilor. Tentativa de a învăţa tot ce se poate despre ceilalţi studiind un grup mic seamănă cu încercarea de a învăţa matematică citind doar o cărticică.

Faceţi-vă noi prieteni, înscrieţi-vă în alte organizaţii, lărgiţi-vă orbita socială. Acceptaţi varietatea oamenilor, ca şi varietatea tuturor celorlalte lucruri, pentru că ea aduce sarea şi piperul în viaţă şi îi oferă o perspectivă mai largă. E hrana mentală potrivită.

2. Alegeţi-vă prieteni care nu gândesc la fel ca dumneavoastră! În această epocă modernă, individul cu vederi înguste nu are mare viitor. Responsabilitatea şi posturile importante gravitează în jurul persoanelor capabile să vadă şi reversul medaliei. Dacă sunteţi republican, asiguraţi-vă că aveţi prieteni democraţi şi viceversa. Faceţi cunoştinţă cu adepţi ai mai multor religii. Asociaţi-vă cu cei care sunt diferiţi faţă de dumneavoastră. Dar asiguraţi-vă că sunt persoane cu potenţial important.

3. Alegeţi prieteni care sunt mai presus de lucrurile minore, lipsite de importanţă. Cei pe care îi interesează mai degrabă dimensiunea exactă a casei dumneavoastră sau aparatura pe care o aveţi sau nu, şi le pasă mai puţin de ideile şi conversaţia dumneavoastră, se vor dovedi meschini. Protejaţi-vă ambientul psihologic. Alegeţi-vă prieteni pe care îi interesează lucrurile pozitive, prieteni care doresc *cu adevărat* să vă vadă triumfând. Găsiţi prieteni care vă insuflă curaj în planurile şi idealurile dumneavoastră. Dacă nu, veţi alege gânditori neînsemnaţi pentru a vă deveni prieteni apropiaţi şi, încetul cu încetul,

veţi ajunge asemenea lor.

Ştim cu toţii ce e otrava – otrava fizică, desigur.

Orice şef de restaurant se păzeşte de intoxicarea hranei. Dacă sunt semnalate doar câteva cazuri, clienţii îl vor părăsi. Avem zeci de legi care protejează publicul împotriva otrăvirii fizice. Punem – sau ar trebui să punem – substanţele toxice pe rafturile de sus astfel încât copiii să nu ajungă la ele. Luăm toate măsurile ca să evităm otrăvirea fizică.

Dar mai există un fel de otravă, poate ceva mai insinuantă – otravă a gândului – numită în mod curent „bârfă”. Otrava gândului diferă de otrava corporală în două feluri. Afectează mintea, nu trupul şi este mai subtilă. Persoana otrăvită nu ştie de obicei ce i se întâmplă.

Otrava mentală este subtilă, dar poate face lucruri „măreţe”. Reduce scara la care gândim obligându-ne să ne concentrăm asupra unor nimicuri lipsite de orice importanţă. Ne deviază şi ne contorsionează modul în care îi privim pe ceilalţi pentru că se bazează pe o deformare a realităţii şi creează în noi un complex de vinovăţie care apare atunci când ne întâlnim cu cel pe care l-am bârfit. Otrava mentală înseamnă o gândire 100% *eronată* şi 0% *corectă.*

Şi, în ciuda multor păreri, nu doar femeile bârfesc. În fiecare zi, mulţi bărbaţi intră şi ei în acelaşi ambient pe

jumătate otrăvit. În fiecare zi, mii de bărbaţi bârfesc despre subiecte precum „necazurile financiare sau conjugale ale şefului”; „trucurile lui Bill de a avansa în funcţie”, „posibilitatea ca John să fie transferat”, „motivele pentru care Tom are parte de un tratament preferenţial”, şi „de ce l-au angajat pe omul acesta”. Bârfa funcţionează cam aşa: „Ştii, tocmai am auzit… nu, păi… ei bine, nu mă surprinde… mă aşteptam să i se întâmple asta. O căuta cu lumânarea. Normal, e strict confidenţial”.

Conversaţia este o parte esenţială a ambientului nostru psihologic. Unele conversaţii sunt sănătoase. Vă încurajează. Vă fac să vă simţiţi ca şi cum aţi face o plimbare în lumina caldă a unei zile de primăvară. Vă fac să vă simţiţi învingători.

Dar alte conversaţii seamănă mai mult cu o plimbare într-un nor otrăvitor, radioactiv. Vă sufocă. Vă îmbolnăvesc. Vă transformă într-un ratat.

Bârfa nu e nimic altceva decât conversaţie negativă despre oameni şi victima otrăvirii cu gânduri începe să creadă că-i place. Pare să simtă o bucurie otrăvită vorbindu-i de rău pe ceilalţi, neştiind că îşi pierde încrederea şi afecţiunea oamenilor de succes.

Unul dintre aceşti dependenţi de gânduri otrăvite să amestecat într-o conversaţie pe care o aveam împreună cu câţiva prieteni despre Benjamin Franklin. De îndată ce

domnul Strică-Chef a auzit despre ce discutam, a început să pomenească fleacuri negative din biografia lui Franklin. O fi adevărat că a fost o figură în unele privinţe şi că a inventat ziarele „de scandal” încă din secolul al XVIII-lea. Dar viaţa personală a lui Franklin nu-şi avea locul în discuţia noastră, şi n-am putut să nu mă bucur că nu vorbeam despre cineva pe care-l cunoaştem bine.

Să vorbim despre oameni? Da, dar să-i vorbim de bine.

Vreau să clarificăm ceva, *nu* orice conversaţie înseamnă bârfă. Conversaţiile pe faţă, discuţiile din magazin şi pur şi simplu „testarea atmosferei” sunt necesare uneori. Când sunt constructive, ele servesc unei cauze bune. Vă puteţi testa înclinaţia către bârfă dacă răspundeţi la următorul test:

1. Împrăştii zvonuri despre cei din jur?
2. Am mereu lucruri bune de spus despre ceilalţi?
3. Îmi place să mi se povestească un scandal?
4. Îi iubesc pe alţii doar pe baza faptelor lor?
5. Îi încurajez pe ceilalţi să-mi furnizeze zvonuri?
6. Îmi încep conversaţiile cu replica „să nu mai spui la nimeni”?
7. Respect informaţiile confidenţiale?
8. Mă simt vinovat în ceea ce priveşte remarcile mele despre alţii?

Răspunsurile corecte sunt evidente.

Gândiţi-vă la toate astea măcar un moment; dacă luaţi un topor şi ciopârţiţi mobila vecinului, mobila dumneavoastră nu va fi deloc mai frumoasă; şi dacă folosiţi proiectile şi grenade verbale cu care îi răniţi pe alţii, asta nu ne va face mai buni nici pe mine, nici pe dumneavoastră.

Străduiţi-vă să obţineţi ce e mai bun: aceasta este o regulă excelentă de urmat în tot ceea ce faceţi, inclusiv în bunurile şi produsele pe care le achiziţionaţi. Odată, ca să demonstrez adevărul absolut al gândirii de primă clasă, am rugat un grup de studenţi să-mi exemplifice cât de calculaţi sau cât de risipitori au fost. Iată câteva mostre de răspuns:

„Am cumpărat un costum cu reducere de la un croitor extravagant. Am crezut că am făcut o afacere, dar costumul pur şi simplu nu mi se potrivea”.

„Maşina mea avea nevoie de transmisie automată. Am dus-o la un service de cartier care a acceptat să-mi facă treaba cu 25 $ mai ieftin decât persoanele autorizate. Transmisia „nouă” m-a ţinut 1800 mile. Iar cei de la atelierul autorizat n-au mai vrut să-mi repare maşina”.

„Luni întregi am mâncat într-o tavernă încercând să economisesc bani. Locul era murdar, mâncarea groaznică, serviciul – ei bine, numai serviciu nu se putea numi –,

clienţii erau toţi vagabonzi. Într-o zi un prieten m-a convins să-l însoţesc la prânz la unul dintre cele mai bune restaurante din oraş. Şi-a comandat meniul omului de afaceri, şi aşa am făcut şi eu. Ce-am primit m-a uimit: mâncare bună, servire bună, o atmosferă plăcută, şi la un preţ doar puţin mai ridicat decât plătisem eu la bodega aceea. Am învăţat o lecţie importantă".

Am primit multe alte răspunsuri. Cineva mi-a povestit că intrase în conflict cu Fiscul pentru că folosise serviciile unui contabil „de ocazie"; altul s-a dus la un doctor mai ieftin şi-a aflat mai târziu că i se pusese un diagnostic complet greşit. Alţii mi-au povestit că au plătit mai puţin pentru reparaţii în casă, hoteluri şi alte bunuri şi servicii.

Desigur, am auzit de multe ori argumentul „dar nu-mi pot permite servicii de calitatea întâi". Cel mai simplu răspuns este: nu vă puteţi permite să acceptaţi alt tip de servicii. Evident că, pe termen lung, calitatea întâi vă costă mai puţin decât o calitate inferioară. Deci rentează mai mult să aveţi mai puţine lucruri de calitate decât multe obiecte de calitate proastă. Spre exemplu, e mai bine să aveţi o pereche foarte bună de pantofi decât trei perechi proaste.

Oamenii vă etichetează după calitate, de cele mai multe ori probabil inconştient. Cultivaţi-vă un instinct

pentru calitate. Rentează. Şi nu costă mai mult, ci adeseori mai puţin decât o calitate inferioară.

cum să obţineţi succesul folosindu-vă de mediul înconjurător

1 Deveniţi conştienţi de ambientul dumneavoastră. Exact în acelaşi fel în care regimul alimentar vă modelează corpul, regimul mental vă fortifică mintea.

2 Faceţi din ambient un aliat, nu un duşman. Nu lăsaţi ca forţele regresive – negativiştii, adepţii atitudinii de tip „nu eşti-în-stare” să vă facă să vă credeţi învinşi.

3 Nu vă lăsaţi ţinuţi în loc de oamenii care gândesc la scară mică. Invidioşii vor să vă vadă împiedicându-vă. Nu le oferiţi această satisfacţie.

4 Lăsaţi-vă sfătuiţi de oameni de succes. Viitorul dumneavoastră este important. Nu-l riscaţi niciodată cu sfetnici de profesie, care sunt întruchipări ale eşecului.

5 Lăsaţi-vă invadaţi de lumina dinlăuntru. Alăturaţi-vă unor grupuri noi. Descoperiţi lucruri noi şi stimulente pe care să le faceţi.

6 Eliminaţi otrava mentală din jurul dumneavoastră. Evitaţi bârfa. Vorbiţi-i pe ceilalţi numai de bine.

7 Căutaţi calitatea întâi în tot ceea ce faceţi. Nu vă puteţi permite să faceţi altfel.

8

Faceţi-vă atitudinile aliaţi

Ştiţi să citiţi gândurile? Cititul gândurilor e mai uşor decât credeţi. Poate că nu v-aţi gândit niciodată la asta, dar în fiecare zi citiţi gândurile celorlalţi, iar ceilalţi vă citesc dumneavoastră gândurile.

Cum facem? Automat, prin evaluarea atitudinilor.

Ţineţi minte cântecul „Nu ai nevoie de cuvinte ca să spui că iubeşti”? Acum câţiva ani, Bing Crosby l-a făcut faimos. În acele versuri simple stă încifrată o carte întreagă de psihologie aplicată. *Nu* aveţi nevoie de cuvinte ca să spuneţi că v-aţi îndrăgostit. Şi oricine iubeşte ştie asta.

Şi nu trebuie să ştiţi vreo limbă ca să spuneţi «Îmi placi» sau «Te dispreţuiesc» sau «Cred că eşti important» sau «neînsemnat» sau «Te invidiez». Nu aveţi nevoie de cuvinte ca să exprimaţi «Îmi place slujba mea» sau «Sunt plictisit» sau «Mi-e foame». Oamenii vorbesc fără să scoată niciun sunet.

Modul nostru de gândire se reflectă în comportamentul nostru. Atitudinile sunt oglinzi ale minţii. Ele reflectă gândurile.

Puteţi citi gândurile celui de la birou. Sesizaţi,

remarcându-i atent expresia facială şi ticurile, ce simte în legătură cu slujba sa. Puteţi citi gândurile vânzătorilor, studenţilor, soţilor şi soţiilor – nu doar că puteţi – chiar *faceţi* acest lucru.

Actorii profesionişti – cei care apar pe ecranele mari şi mici an de an – nu sunt, dintr-un punct de vedere, deloc actori. Nu-şi interpretează rolurile. Îşi pierd propria identitate şi încep să creadă şi să simtă ca personajul pe care-l interpretează. Aşa *trebuie.* Altfel ar părea falşi, iar cota lor ar scădea brusc.

Atitudinile nu doar se văd. Se şi „aud". O secretară face mai mult decât să-şi prezinte biroul când spune: „Bună dimineaţa, biroul domnului Shoemaker". În doar cinci cuvinte, secretara spune: „Îmi sunteţi simpatic. Îmi pare bine că mă sunaţi. Cred că sunteţi important. Îmi place slujba pe care o am".

Dar o altă secretară, prin exact aceleaşi cuvinte, vă spune: „M-aţi deranjat. Mai bine n-aţi fi sunat. Slujba asta mă plictiseşte şi nu-mi plac cei care mă deranjează".

Ne dăm seama de atitudine din expresii, tonul vocii şi modulaţiile glasului. Iată de ce. În lunga istorie a umanităţii, o limbă vorbită asemănându-se chiar de departe cu ceea ce folosim azi reprezintă o invenţie foarte recentă. Atât de recentă, încât s-ar putea spune, în termenii marelui orologiu al timpului, că am învăţat să

vorbim o limbă abia azi dimineaţă. Vreme de milioane şi milioane de ani, omul s-a descurcat cu ceva mai mult decât gemete şi mormăieli, mârâieli şi murmure.

Deci, vreme de milioane de ani, oamenii au comunicat între ei prin expresii corporale şi faciale şi sunete, nu prin cuvinte. Şi încă ne exprimăm atitudinile, sentimentele faţă de oameni şi lucruri în acelaşi fel. În afară de contactul trupesc direct, mişcările corporale, expresiile faciale şi sunetele sunt singurele modalităţi de comunicare cu un bebeluş. Copiii mici au o capacitate excepţională de a-şi da seama când cineva e fals.

Profesorul Erwin H. Schell, una dintre cele mai autorizate voci în domeniul conducerii, spune: „Evident, mai există ceva în afară de facilităţi şi competenţă care aduce succesul. Am ajuns să cred că acest factor de legătură, acest catalizator, poate fi rezumat într-un singur cuvânt – *atitudine.* Când atitudinea noastră e corectă, capacităţile noastre ating un maxim de eficienţă, iar rezultatele bune nu se lasă aşteptate”.

Atitudinile *fac* într-adevăr diferenţa. Vânzătorii cu atitudine corectă îşi depăşesc propriile recorduri, studenţii cu o atitudine corectă obţin doar note de 10, atitudinile corecte pregătesc calea către o viaţă de familie realmente fericită. Atitudinile corecte vă oferă eficienţă în colaborarea cu ceilalţi, vă oferă posibilitatea să deveniţi un

conducător. Atitudinile corecte vă transformă de fiecare dată în învingător.

Cultivaţi aceste trei atitudini. Transformaţi-le în aliaţii dumneavoastră în tot ceea ce faceţi.

1. Cultivaţi atitudinea de tip *Sunt în priză.*

2. Cultivaţi atitudinea de tip *Tu eşti important.*

3. Cultivaţi atitudinea de tip *Serviciul mai întâi de toate.*

Să vedem cum.

Acum ani buni de zile, pe când eram student în anul al II-lea, m-am înscris la un curs de istorie americană. Îmi amintesc de cursuri perfect, nu pentru că am învăţat mult despre obiectul în sine, ci datorită modului inedit în care am învăţat acest principiu de bază al vieţii de succes. *Pentru a-i activa pe ceilalţi, trebuie să vă activaţi mai întâi pe dumneavoastră înşivă.*

Cursul de istorie se ţinea într-un amfiteatru în formă de evantai şi cuprindea foarte mulţi studenţi. Profesorul, un individ între două vârste aparent bine educat, era, totuşi, patetic de plicticos. În loc să interpreteze istoria ca pe un subiect viu, fascinant, profesorul nu făcea altceva decât să înşire fapte moarte. Eram uluit cum reuşea să transforme un subiect atât de interesant în ceva atât de cumplit de plicticos. Dar reuşea.

Vă imaginaţi efectul plictiselii emanate de profesor

asupra studenţilor. Vorbitul şi dormitul i-au scăpat în aşa hal de sub control, încât profesorul şi-a angajat doi asistenţi să patruleze prin cele două aripi ale amfiteatrului ca să întrerupă conversaţiile şi să-i trezească pe cei ce aţipeau.

Din când în când, profesorul se oprea, ridica un deget în semn de ameninţare şi ne spunea: „Vă avertizez. Trebuie să fiţi atenţi la ceea ce vă spun. Trebuie să încetaţi vorba şi gata”. Bineînţeles că asta nu-i impresiona câtuşi de puţin pe studenţi, mai ales că mulţi dintre ei erau veterani şi îşi riscaseră viaţa cu doar câteva luni în urmă, scriind istoria pe insule şi în bombardiere.

În timp ce asistam la acest spectacol care s-a dovedit a se schimba dintr-o experienţă potenţial excepţională, minunată într-o farsă dezgustătoare, m-am surprins întrebându-mă: „De ce nu le pasă studenţilor de ce are profesorul de spus?”

Şi am aflat şi răspunsul.

Pe studenţi nu-i interesa ce are profesorul de spus pentru că nici pe profesor nu-l interesa. Îl plictisea istoria şi lăsa să se vadă asta. *Pentru a-i activa pe ceilalţi, pentru a le trezi entuziasmul, trebuie să fiţi mai întâi dumneavoastră entuziaşti.*

De-a lungul anilor, am testat acest principiu în mii de situaţii diferite. E întotdeauna valabil. Cineva care nu

simte entuziasm nu-l va trezi niciodată în ceilalţi. Dar un entuziast capătă în curând discipoli entuziaşti.

Vânzătorul entuziast nu trebuie să se îngrijoreze niciodată că nu va avea cumpărători entuziaşti. Un profesor entuziast va avea mereu elevi interesaţi. Un preot devotat nu are motive de îndoială: va avea întotdeauna o congregaţie care îi va sorbi cuvintele.

Entuziasmul poate îmbunătăţi lucrurile cu 1 100 la sută. Acum doi ani, angajaţii de la o firmă care mi-era cunoscută au donat 94,35 $ Crucii Roşii. În acest an, aceiaşi angajaţi cu aceleaşi salarii au donat aproape 1 100 $, o creştere cu 1 100 la sută.

Şefului de proiect care a strâns numai 94,35 $ îi lipsea complet entuziasmul. A făcut remarci cum ar fi: „Presupun că e o organizaţie serioasă”; „Eu n-am avut niciodată contact direct cu ea”; „E o organizaţie importantă şi adună mulţi bani de la bogaţi, deci presupun că suma cu care contribui dumneata n-are mare importanţă”; „Dacă vrei să faci vreo donaţie, treci pe la mine”. Acest individ n-a făcut nimic care să-i inspire pe ceilalţi să se alăture Crucii Roşii şi s-o sprijine din tot sufletul!

Şeful din acest an era altfel. Nu-i lipsea entuziasmul. A dat exemple de cazuri care arătau cât ajută Crucea Roşie în caz de calamitate. A arătat că Crucea Roşie depinde de

donaţiile din partea tuturor. I-a rugat pe angajaţi să dea cât pot din ceea ce au vecinului, în caz că îl loveşte o nenorocire. A spus: „Iată ce a făcut Crucea Roşie!” Remarcaţi, nu a implorat. N-a spus: „Vreau de la fiecare din voi atâţia dolari”. Tot ce a făcut a fost să manifeste entuziasm pentru importanţa Crucii Roşii. Succesul a fost doar urmarea firească a unei astfel de atitudini.

Gândiţi-vă o clipă la un club sau o organizaţie civică pe cale de destrămare. Se poate foarte bine să nu aibă nevoie decât de puţin entuziasm ca să renască la viaţă.

Rezultatele sunt direct proporţionale cu entuziasmul investit.

Entuziasmul înseamnă pur şi simplu „E minunat!” Asta-i explicaţia.

Iată o procedură compusă din trei paşi care vă va ajuta să vă cultivaţi puterea entuziasmului.

1 Fiţi mai profund. Faceţi acest test simplu. Gândiţi-vă la două lucruri care vă interesează puţin sau chiar deloc – poate cărţile de joc, un anume gen de muzică, un sport. Acum puneţi-vă întrebarea: „Cât ştiu de fapt despre aceste lucruri?” Probabilităţile sunt 100 la 1 că răspunsul e „Nu prea mult”.

Mărturisesc că ani de zile n-am fost deloc interesat de arta modernă. Pentru mine, se reducea la câteva linii contorsionate, până când, într-o zi, am lăsat un prieten

care cunoaşte şi iubeşte arta modernă să mi-o explice. Sincer, acum că i-am aflat tainele, o consider fascinantă.

Acest exerciţiu vă oferă o cheie importantă pentru descoperirea entuziasmului: ca să dobândiţi entuziasm, învăţaţi mai multe despre ceea ce nu vă trezeşte entuziasmul.

Este foarte probabil să nu fiţi entuziasmat de bondari. Dar dacă studiaţi bondarii, dacă aflaţi cât de mult bine fac, cum se integrează în stup, cum se reproduc, unde trăiesc iarna – dacă aflaţi tot ce puteţi despre bondari, veţi vedea cum, destul de curând, ei vă vor trezi mult entuziasm.

Ca să le arăt studenţilor cum pot deveni entuziaşti dacă sunt mai profunzi, folosesc adeseori exemplul cu sera. Pe un ton voit degajat, îmi întreb grupul „Există vreunul dintre voi pe care îl interesează fabricarea şi comercializarea serelor?” N-am obţinut niciodată un răspuns afirmativ. Apoi, menţionez câteva lucruri despre sere: reamintesc grupului cum, pe măsură ce ne creşte standardul de viaţă, oamenii devin din ce în ce mai interesaţi de lucruri care nu îi interesează. Le sugerez cum îi place doamnei America să-şi vadă înflorind orhideele şi portocalii. Scot în evidenţă faptul că dacă zeci de mii de familii îşi permit piscine, milioane şi-ar putea permite sere, căci serele sunt relativ ieftine. Le arăt că dacă am putea

vinde o seră de 600 $ unei familii din 50, am porni o afacere de 600 milioane de dolari în producerea serelor, şi poate o industrie de 250 milioane pentru furnizarea plantelor şi a seminţelor.

Singura dificultate pe care o prezintă acest exerciţiu este că acest grup, cu zece minute în urmă complet indiferent faţă de subiectul sere, acum este atât de entuziast încât nu-l mai pot opri.

Folosiţi tehnica unei priviri mai profunde pentru a deveni entuziaşti faţă de alţi oameni. Aflaţi tot ce puteţi despre celălalt – ce face, ce familie are, de unde vine, care îi sunt ideile şi ambiţiile – şi veţi fi mai entuziast în ceea ce-l priveşte. Aflaţi mai multe şi veţi găsi fără îndoială puncte comune de interes. Aflaţi mai multe şi, în final, veţi descoperi că este fascinant.

Tehnica privirii profunde vă ajută să deveniţi entuziaşti şi în ceea ce priveşte un loc nou. Cu câţiva ani în urmă, nişte prieteni tineri de-ai mei s-au hotărât să se mute din Detroit într-un orăşel din Florida centrală. Şi-au vândut casele, şi-au lichidat afacerile, şi-au luat rămas bun de la prieteni şi au plecat.

După şase săptămâni s-au întors în Detroit. Nu din cauza slujbei. Ci, mai degrabă, aşa cum au spus: „Pur şi simplu n-am putut suporta viaţa într-un orăşel mic. În plus, toţi prietenii noştri sunt în Detroit. N-am avut încotro, a

trebuit să ne întoarcem”.

În discuţiile pe care le-am avut ulterior cu aceşti oameni, am aflat motivul real pentru care nu le-a plăcut orăşelul mic din Florida. În puţinul timp pe care l-au petrecut acolo priviseră doar superficial comunitatea locală – istoria ei, planurile de viitor, locuitorii. Şi-au mutat trupurile în Florida, dar şi-au lăsat sufletele în Detroit.

Am vorbit cu zeci de directori, ingineri şi vânzători care au avut probleme profesionale pe motiv că au refuzat hotărârea companiei ca ei să se mute în alt oraş. „Nici nu mă gândesc să mă mut la Chicago (sau San Francisco, sau Atlanta, sau New York sau Miami)” este o replică rostită de multe ori pe zi.

Există o singură modalitate de a vă lăsa entuziasmaţi de un loc nou. Hotărâţi-vă pur şi simplu să priviţi mai în profunzime noua comunitate. Aflaţi tot ce puteţi despre ea. Împrieteniţi-vă cu oamenii. Simţiţi-vă ca un cetăţean autentic încă din prima zi. Dacă faceţi asta, veţi privi cu entuziasm noul dumneavoastră mediu.

În zilele noastre, milioane de oameni investesc în acţiuni. Dar există multe milioane pe care nu îi interesează deloc bursa acţiunilor. Asta pentru că nu s-au familiarizat cu conceptul de piaţă al acţiunilor, cu modul lui de funcţionare, cu mecanismul de zi cu zi al afacerilor.

Ca să deveniţi entuziaşti în legătură cu orice –

oameni, locuri, lucruri – priviţi-le în profunzime.

Dacă priviţi mai în profunzime, vă veţi cultiva entuziasmul. Puneţi în aplicare acest principiu data viitoare când trebuie să faceţi ceva ce nu doriţi. Puneţi-l în aplicare când vă surprindeţi plictisindu-vă. Priviţi mai profund şi veţi deveni mai interesaţi.

2 Însufleţiţi orice faceţi. Entuziasmul, sau lipsa acestuia, transpare în tot ceea ce faceţi şi spuneţi. Strângeţi mâna cuiva cu însufleţire. Când daţi mâna cu cineva, *fiţi hotărât.* Faceţi ca acea strângere de mână să exprime: „Mă *bucur* să vă cunosc". „Mă *bucur* să vă revăd". O strângere de mână formală, sfioasă e mai rea decât lipsa ei. Îi face pe oameni să se gândească: „Omul ăsta e mai mult mort decât viu". Încercaţi să găsiţi un om de succes cu o strângere de mână timidă. Vă va lua mult, mult timp.

Însufleţiţi-vă zâmbetul. Zâmbiţi cu ochii. Nimănui nu-i place un zâmbet artificial, contrafăcut, ca de cauciuc. Când zâmbiţi, *zâmbiţi.* Arătaţi-vă dinţii. Poate că nu aveţi dinţi frumoşi, dar asta nu contează. Căci, când zâmbiţi, oamenii nu vă văd dinţii. Ci o persoană caldă, entuziastă, cineva care le place.

Însufleţiţi-vă mulţumirile. Un „mulţumesc" de rutină, automat seamănă mult cu un „bla, bla". Nu e decât o expresie. Nu transmite niciun mesaj. Nu dă rezultate.

Faceţi în aşa fel încât când spuneţi „mulţumesc” să exprimaţi de fapt „mulţumesc *foarte* mult”.

Însufleţiţi-vă conversaţia. Doctorul James F. Bender, o autoritate recunoscută în domeniul oratoriei, spune în excelenta sa carte *Cum să vorbim bine* (New York, Editura McGraw-Hill, 1949): „Este «Bună dimineaţa!» dumneavoastră într-adevăr bună? Sunt «Felicitări!»-le dumneavoastră realmente entuziaste? Păreţi interesat când întrebaţi «Ce mai faceţi»? Dacă vă veţi obişnui să vă coloraţi cuvintele cu sentimente sincere, veţi observa că vă va fi mult mai uşor să captaţi atenţia celorlalţi”.

Oamenii se alătură celui care *crede* în ceea ce spune. Care o spune cu *suflet.* Însufleţiţi-vă vorbirea. Fie că vă adresaţi unui club de grădinărit, unui client sau copiilor dumneavoastră, insuflaţi entuziasm în tot ceea ce spuneţi. O predică entuziastă va fi vie în memoria oamenilor luni întregi, chiar ani. Dar o predică lipsită de orice suflu va fi probabil dată uitării cu 167 de ore înainte de duminica următoare.

Iar dacă vă însufleţiţi discursul, puneţi automat mai mult suflet în propria persoană. Încercaţi chiar acum. Spuneţi cu voce tare, convinşi şi cu forţă: „Azi mă simt excelent!” Nu-i aşa că vă simţiţi într-adevăr mai bine decât înainte s-o spuneţi? Readuceţi-vă la viaţă.

Însufleţiţi-vă. Asiguraţi-vă că tot ceea ce faceţi şi

spuneţi le comunică celorlalţi: „Omul acela e într-adevăr viu”; „Ştie ce spune”; „O să ajungă departe”.

3 Împărţiţi veşti bune. Ne-am confruntat cu toţii cu multe ocazii în care cineva a năvălit pe uşă spunând: „Am veşti bune!” Imediat, el captează atenţia totală a tuturor celor de faţă. Veştile bune fac mai mult decât să capteze atenţia; veştile bune îi mulţumesc pe ceilalţi. Veştile bune trezesc entuziasm. Veştile bune vă îmbunătăţesc digestia.

Nu fiţi înşelaţi de faptul că există mai mulţi aducători de veşti proaste decât de veşti bune. Nimeni nu şi-a făcut niciodată prieteni, n-a câştigat bani şi n-a avut nicio realizare împărţind veşti proaste.

Daţi veşti bune familiei dumneavoastră. Spuneţi-i ce s-a întâmplat bun astăzi. Reamintiţi-vă ce a fost amuzant şi plăcut şi îngropaţi lucrurile neplăcute. Împărtăşiţi veşti bune. N-are rost să le împărtăşiţi pe cele proaste. Vă îngrijorează membrii familiei, îi enervează. Aduceţi acasă raze de soare în fiecare zi.

Aţi observat vreodată cât de rar se plâng copiii de vreme? Consideră canicula ceva normal până când cineva care gândeşte negativ îi educă să nu mai suporte temperaturile extreme. Obişnuiţi-vă să vorbiţi întotdeauna despre vreme în mod favorabil indiferent cum e vremea de fapt. Dacă vă plângeţi de vreme, veţi fi şi mai nefericit şi veţi răspândi nefericirea şi în jur.

Daţi tuturor veşti bune despre propria persoană. Fiţi cel care spune „Mă simt grozav”. Rostiţi acest lucru de fiecare dată când aveţi ocazia şi *vă veţi simţi* mai bine! În acelaşi fel, spuneţi oamenilor „Mă simt cumplit, cumplit de tot” şi vă veţi simţi rău. Felul în care ne simţim este, în mare parte, condiţionat de felul în care credem că ne simţim. Nu uitaţi nici că oamenii vor să fie în preajma unor persoane însufleţite, entuziaste. Nu ne e uşor să stăm prin preajma unora care se plâng mereu sau sunt pe jumătate morţi.

Transmiteţi veşti bune colegilor de muncă. Încurajaţi-i, măguliţi-i cu fiecare ocazie. Spuneţi-le despre lucrurile bune pe care le face compania dumneavoastră. Ascultaţi-le problemele. Ajutaţi-i. Încurajaţi-i şi câştigaţi-le sprijinul. Complimentaţi-i în ceea ce priveşte munca pe care o depun. Daţi-le speranţe. Spuneţi-le că pot reuşi, că dumneavoastră credeţi în ei. Consolaţi-i pe cei care îşi fac griji mereu.

Faceţi întotdeauna acest test simplu care vă va menţine pe calea cea dreaptă. De câte ori vă despărţiţi de cineva, întrebaţi-vă: „Omul acela se simte cu adevărat mai bine pentru că a vorbit cu mine?” Autoinstruirea funcţionează. Aplicaţi-o când vorbiţi cu angajaţii, cu asociaţii, cu familia, cu clienţii, chiar cu cunoştinţele întâmplătoare.

Am un prieten vânzător care este un adevărat megafon de veşti bune. Vorbeşte cu clienţii în fiecare lună şi îşi creează o regulă din a avea mereu pregătite câteva veşti bune de spus.

Exemple: „Săptămâna trecută m-am întâlnit cu unul dintre bunii dumneavoastră prieteni. V-a trimis salutări.”; „De când n-aţi mai fost pe aici s-au petrecut lucruri măreţe. Luna trecută s-au născut peste 350.000 de copii, iar copii mai mulţi înseamnă afaceri prospere pentru amândoi”.

Impresia noastră despre directorii de bancă este că sunt oameni rezervaţi, lipsiţi de emoţie, care nu se încălzesc niciodată. Acest lucru nu se verifică cu un anume preşedinte de bancă. Modul lui preferat de a răspunde la telefon este: „Bună dimineaţa, trăim într-o lume minunată. Aş putea să vă vând nişte bani?” Nepotrivit pentru un bancher? Aşa ar putea crede unii, dar permiteţi-mi să vă spun că bancherul care salută astfel se numeşte Mills Lane, Jr., preşedinte la Citizens and Southern Bank, cea mai mare din întreaga zonă de sud-est.

Veştile bune vă aduc rezultate bune. Răspândiţi-le.

Preşedintele unei companii producătoare de perii, pe care l-am vizitat de curând, îşi înrămase o maximă pe care o pusese pe birou, cu faţa la scaunul destinat oaspetelui: „Oferiţi-mi fie un cuvânt bun, fie niciunul”. L-am felicitat,

spunându-i că eram de părere că maxima era o modalitate inteligentă de a încuraja oamenii să fie optimişti.

Mi-a zâmbit şi mi-a spus: „E o modalitate eficientă de a reaminti acest adevăr. Dar de unde stau eu lucrurile se văd şi mai bine. A întors rama către mine ca s-o pot vedea din partea lui de birou. Scria: „Oferă-le fie un cuvânt bun, fie niciunul”.

Dacă răspândiţi veşti bune, deveniţi mai activ, vă simţiţi mai bine. Veştile bune îi fac şi pe ceilalţi să se simtă mai bine.

Cultivaţi atitudinea de tip Sunt-un-om-important

Acesta este un fapt de importanţă capitală. Fiecare om, fie că trăieşte în India sau Indianapolis, fie că e ignorant sau erudit, civilizat sau animalic, tânăr sau bătrân, doreşte din tot sufletul acest lucru: *Vrea să se simtă important.*

Gândiţi-vă la asta. Fiecare, da, fiecare – Vecinul dumneavoastră, dumneavoastră, soţia dumneavoastră, şeful dumneavoastră – are o dorinţă înnăscută de a se simţi „cineva”. Aspiraţia de a fi important este cea mai puternică şi cea mai mistuitoare foame non-biologică.

Cei care fac publicitate succesului ştiu că oamenii

râvnesc prestigiu, distincţie, recunoaştere. Reclamele care vând produsul cel mai bine încep astfel: „Pentru gospodine tinere şi inteligente”; „Persoanele cu gusturi alese folosesc…”; „Vreţi doar ce e mai bun”; „Veţi fi invidiat de toată lumea”, „Pentru doamnele care vor să fie invidiate şi doamnele care vor să fie admirate de domni”. Aceste începuturi transmit tuturor: „Cumpăraţi acest produs şi veţi fi un învingător”.

Dacă vă satisfaceţi dorinţa, dacă vă potoliţi foamea de a fi important, vă veţi angaja pe un drum sigur către succes. Este echipamentul de bază din trusa dumneavoastră de unelte. Totuşi (şi recitiţi această propoziţie înainte să mergeţi mai departe), chiar dacă obţineţi rezultate afişând atitudinea de tip „Sunt important”, chiar dacă nu vă costă nimic, puţini o folosesc. Trebuie să aduc câteva detalii ca să dovedesc cum e posibil acest lucru.

Din punct de vedere filosofic, religia noastră, legile, întreaga noastră cultură se bazează pe încrederea în importanţa individului.

Să presupunem, de exemplu, că vă pilotaţi propriul avion şi aţi fost obligat să aterizaţi într-o zonă izolată de munte. De îndată ce se va afla despre accidentul dumneavoastră, mulţi oameni ar porni în căutarea dumneavoastră. Nimeni nu s-ar întreba: „E omul acesta

realmente important?” Fără să ştie nimic altceva în afară de faptul că sunteţi o fiinţă umană, elicoptere, alte aparate de zbor şi patrule ar începe să vă caute. Şi v-ar căuta fără încetare, cheltuind mii de dolari, până v-ar găsi sau până s-ar pierde orice urmă de speranţă.

Când un copil se rătăceşte în pădure, sau cade într-o fântână, sau se află într-un loc periculos, pe nimeni nu interesează dacă el face parte dintr-o familie importantă. Se face orice efort pentru salvarea acestui copil pentru că *orice* copil e important.

Nu e foarte greu să ghicim că, dintre toate fiinţele vii, probabil nu mai mult de una la zece milioane este o fiinţă umană. Omul este o raritate biologică. E important în schema de lucruri a lui Dumnezeu.

Acum, să analizăm partea practică. Atunci când majoritatea oamenilor îşi schimbă modul de gândire de la discuţii filosofice la situaţii concrete, de zi cu zi, ei au tendinţa să uite, din nefericire, concepţiile lor din turnul de fildeş privitoare la importanţa individului. Mâine, observaţi atent cum mulţi oameni afişează o atitudine care pare să spună: „Sunteţi un nimeni; nu contaţi deloc, absolut deloc în ceea ce mă priveşte”.

Iată un motiv pentru care atitudinea „nu sunteţi important” câştigă teren. Majoritatea oamenilor se uită la ceilalţi şi se gândesc: „Nu mă poate ajuta cu nimic. Deci,

nu este important”.

Exact acesta este momentul în care oamenii comit o greşeală fundamentală. Seamănul, *indiferent* de statutul sau de venitul său, e important pentru dumneavoastră din două motive de însemnătate capitală.

Mai întâi, *oamenii vă ajută mai mult atunci când îi faceţi să se simtă importanţi.* Acum câţiva ani buni, în Detroit, eram într-un anume autobuz care mă ducea la lucru în fiecare dimineaţă. Şoferul era un bătrân ţâfnos. De zeci – poate de sute de ori – l-am văzut pe acest şofer demarând când un pasager care făcea disperat cu mâna, strigând şi alergând, era la doar o secundă sau două de uşi. În câteva luni l-am văzut pe acest şofer fiind foarte politicos cu un singur pasager faţă de care îşi demonstra respectul în fiecare zi. Şoferul aştepta sosirea *acestui* pasager.

Şi de ce? Pentru că el făcea tot ce-i stătea în putinţă ca să-l facă pe şofer să se simtă important. În fiecare dimineaţă îl saluta cu un sincer şi personal „Bună dimineaţa, domnule!” Uneori acest pasager se aşeza lângă şofer şi făcea comentarii de tip: „Dar ştiu că aveţi o mare responsabilitate”; „Trebuie să aveţi nervi de oţel ca să vă descurcaţi în fiecare zi în astfel de trafic”; „Vă felicit pentru regularitatea cu care vine autobuzul pe care îl conduceţi”. Acel pasager l-a făcut pe şofer să se simtă la

fel de important de parcă ar fi pilotat un avion cu reacţie pentru 180 de pasageri. În schimb, pasagerul era tratat de către şofer cu un respect special.

E rentabil să-i faceţi pe cei „neînsemnaţi” să se simtă importanţi.

Astăzi, în mii de birouri din toată America, secretarele îi ajută pe comercianţi să vândă sau îi împiedică să o facă, în funcţie de felul în care au fost tratate. Faceţi ca cineva să se simtă important şi îi va păsa de dumneavoastră. Şi dacă îi pasă, va face mai multe pentru dumneavoastră.

Clienţii vă vor cumpăra marfa, angajaţii vor munci mai mult, asociaţii vor face tot ce le stă în putinţă să coopereze cu dumneavoastră, şeful va încerca mai mult să vă ajute cu o singură condiţie: faceţi-i pe aceşti oameni să se simtă importanţi.

E rentabil să-i faceţi pe oamenii „însemnaţi” să se simtă şi mai importanţi. Un gânditor eficient învesteşte mereu oamenii cu valoare, privindu-i în cea mai favorabilă lumină. Pentru că gândeşte la scară mare în ceea ce-i priveşte pe oameni, va obţine de la ei tot ce au de oferit.

Iată un al doilea motiv uriaş, în favoarea tehnicii de a-i face pe ceilalţi să se simtă importanţi: *Când îi ajutaţi pe ceilalţi să se simtă importanţi vă ajutaţi şi pe dumneavoastră să câştigaţi un sentiment de importanţă.*

Vreme de câteva luni, am urcat cu un lift a cărui funcţionară era complet neînsemnată. Avea cam 50 de ani, nu era atrăgătoare şi, desigur, îi lipsea dorinţa de a fi importantă. Era una dintre milioanele de persoane care trăiesc uneori luni întregi fără ca cineva să le facă să creadă că sunt importante sau că le pasă de ceea ce fac.

Într-o dimineaţă, la puţină vreme după ce urcasem în lift, am observat că se coafase. Nimic extravagant. Îşi aranjase părul acasă. Dar se tunsese şi arăta mult mai bine.

Deci, i-am spus: „Domnişoară S, (Remarcaţi: aflasem cum o cheamă), îmi place mult cum v-aţi aranjat părul. Arată foarte bine”. A roşit şi a spus: „Mulţumesc, domnule!” şi aproape că a ratat următoarea oprire. Apreciase complimentul meu.

A doua zi dimineaţă, priviţi şi minunaţi-vă, când am intrat în lift, am auzit: „Bună dimineaţa, dr. Schwartz”. Niciodată n-o auzisem spunând cuiva pe nume. Şi în lunile următoare în care am lucrat în acea clădire, n-am auzit-o spunând nimănui pe nume în afară de mine. O făcusem să se simtă importantă. Îi făcusem un compliment sincer şi îi spusesem pe nume.

O ajutasem să se simtă importantă. Acum mă răsplătea făcându-mă să mă simt, la rândul meu, important.

Să nu ne amăgim. Cei care nu au un sentiment adânc de importanţă a propriei persoane sunt condamnaţi la mediocritate. Acest adevăr trebuie repetat fără încetare: Ca să reuşiţi, trebuie să vă simţiţi importanţi. Sunteţi răsplătiţi dacă-i faceţi pe ceilalţi să se simtă importanţi pentru că vă face pe dumneavoastră să vă simţiţi la fel. Încercaţi şi veţi vedea. Iată cum trebuie să acţionaţi.

1 Obişnuiţi-vă să mulţumiţi. Nu uitaţi niciodată să-i înştiinţaţi pe ceilalţi că le mulţumiţi pentru ceea ce fac pentru dumneavoastră. Absolut niciodată nu-i lăsaţi să creadă că nu apreciaţi ceea ce fac. Mulţumiţi cu un zâmbet cald, sincer. Un zâmbet le spune celorlalţi că îi observaţi şi că îi trataţi cu blândeţe.

Mulţumiţi şi înştiinţaţi-i pe ceilalţi că vă bizuiţi pe ei. Un sincer „Jim, nu ştiu ce ne-am face fără tine” îi face pe oameni să se creadă necesari, şi când se cred necesari muncesc din ce în ce mai bine.

Mulţumiţi folosind laude cinstite, personale. Oamenii râvnesc complimente – fie că au 2 sau 20 de ani, 9 sau 90, toţi sunt însetaţi de laude. Vor să se asigure că fac treabă bună, că sunt importanţi. Nu fiţi de părere că trebuie să adresaţi cuvinte bune doar pentru împliniri mari. Complimentaţi-i pe oameni pentru lucruri mărunte: felul cum arată, modul în care lucrează de obicei, ideile şi eforturile lor cinstite. Lăudaţi-i pe cunoscuţi scriindu-le

bilete în care îi felicitaţi pentru împlinirile lor. Telefonaţi-le în mod special sau duceţi-vă până la ei doar pentru asta.

Nu vă pierdeţi vremea sau energia mentală încercând să-i clasificaţi pe oameni în „persoane foarte importante”, „persoane importante” şi „persoane nesemnificative”. Nu faceţi excepţii. O persoană, fie ea gunoier sau vicepreşedinte de companie este importantă pentru dumneavoastră. Dacă le trataţi ca pe persoane de mâna a doua, nu veţi obţine rezultate de primă clasă.

2 Strigaţi-i întotdeauna pe ceilalţi pe nume. An de an, fabricanţi şireţi vând valize, creioane, Biblii şi sute de alte articole doar imprimând numele cumpărătorului pe produs. Oamenilor le place să li se spună pe nume. Se simt încurajaţi de acest lucru.

Trebuie să reţineţi două lucruri importante: pronunţaţi şi scrieţi numele corect. Dacă îl pronunţaţi sau îl scrieţi greşit, acea persoană se va simţi neînsemnată.

Iată ceva special de ţinut minte: când vorbiţi cu oameni pe care nu îi cunoaşteţi, nu uitaţi să adăugaţi apelativul potrivit – domnişoară, domnule sau doamnă. Funcţionarul de birou preferă să i se spună domnule Jones în loc de Jones, pur şi simplu. Aşa se întâmplă şi cu tânărul dumneavoastră asistent. Aşa se întâmplă cu oameni de toate nivelurile. Aceste titluri neînsemnate îi ajută imens de mult pe ceilalţi să se simtă importanţi.

3 Nu vă umflaţi în pene, investiţi-vă gloria. De curând, am fost invitat la o convenţie de o zi a comercianţilor. În aceeaşi seară după cină, vicepreşedintele comercial al companiei a acordat premii unui director şi unei directoare districtuali ale căror organizaţii comerciale atinseseră cele mai bune performanţe în anul trecut. Apoi vicepreşedintele le-a cerut să susţină vreme de cincisprezece minute un discurs în faţa întregului grup în care să explice cum se descurcaseră atât de bine cu organizaţiile lor.

Primul director districtual (care, aşa cum am aflat mai târziu, fusese numit director cu doar trei luni în urmă şi era, în consecinţă, responsabil numai în parte de recordul companiei sale) a luat cuvântul şi a explicat cum se descurcase el.

A lăsat impresia că eforturile *lui* şi nimic altceva au cauzat creşterea vânzărilor. Remarci precum „Când am preluat *eu* conducerea, am făcut aşa şi pe dincolo”; „Lucrurile erau foarte încurcate, dar *eu* le-am dezlegat”; „Nu mi-a fost uşor, dar am luat în *propriile* mâini situaţia şi am îndreptat totul”, i-au caracterizat întregul discurs.

În vreme ce vorbea, am văzut feţele comercianţilor întunecându-se de indignare. Erau ignoraţi de dragul gloriei personale a directorului districtual. Munca lor dificilă, care contribuise hotărâtor la creşterea vânzărilor,

era complet trecută sub tăcere.

Apoi, a luat cuvântul directoarea districtuală. Discursul scurt al acesteia a abordat o perspectivă complet diferită. Mai întâi a explicat că succesul ei organizatoric se datorează integral echipei sale comerciale, care a depus un efort entuziast. Apoi a rugat pe toată lumea să se ridice în picioare şi le-a adresat tuturor felicitări pentru eforturile lor.

Remarcaţi diferenţa; primul director şi-a atribuit numai sieşi toată lauda vicepreşedintelui. În acest fel, şi-a jignit propria echipă. Angajaţii săi au fost demoralizaţi. Pe când, în al doilea caz, directoarea şi-a felicitat personalul, ştiind că pot lucra şi *mai bine.* Ştia prea bine că, asemenea banilor, lauda investită oferă dividende. Ştia că dacă acordă încredere vânzătorilor ei, îi va determina să muncească mai bine anul următor.

Reţineţi, lauda înseamnă putere. Investiţi lauda pe care v-o adresează superiorul. Transmiteţi-o subordonaţilor dumneavoastră, pe care îi veţi încuraja astfel să obţină performanţe superioare. Când îi felicitaţi pe fiecare în parte, subalternii vor şti că le apreciaţi valoarea.

Iată un exerciţiu zilnic ce vă va ajuta enorm. Întrebaţi-vă în fiecare zi: „Ce pot face ca să-mi fac soţia şi familia fericite?”

Poate că vi se va părea prea simplu, dar e extraordinar de eficient. Într-o seară, predam în cadrul unui curs de instruire a vânzătorilor capitolul intitulat „Modelaţi-vă ambientul familial în aşa fel încât să obţineţi succesul”. Ca să aduc argumente în favoarea unui adevăr pe care doream să-l demonstrez, i-am întrebat pe cursanţi (toţi fiind căsătoriţi): „Când s-a întâmplat ultima dată să vă surprindeţi soţia cu un cadou special, fără să fie Crăciunul, sau ziua ei de naştere, sau aniversarea căsătoriei dumneavoastră?”

Chiar şi pe mine m-au şocat răspunsurile. Din 35 de vânzători, unul singur îi făcuse o surpriză soţiei în luna care trecuse. Mulţi au răspuns „între 3 şi 6 luni”. Iar peste o treime au răspuns „nu-mi aduc aminte”.

Închipuiţi-vă! Şi unii se întreabă de ce soţiile nu se mai poartă cu ei ca şi cu nişte regi încoronaţi!

Am vrut să-i impresionez pe vânzători cu puterea unei atenţii delicate. În seara următoare, am aranjat ca un florar să ajungă chiar înainte de terminarea cursului. L-am prezentat şi i-am «lămurit»: „Vreau ca fiecare dintre dumneavoastră să descopere ce poate face o atenţie neaşteptată pentru a îmbunătăţi calitatea mediului familial. Am aranjat ca, pentru doar 50 de cenţi, florarul să vă ofere un trandafir roşu cu coadă lungă. Dacă nu aveţi la dumneavoastră 50 de cenţi, sau dacă credeţi că soţia

dumneavoastră nu merită această cheltuială (au râs cu toţii), îi cumpăr eu floarea. Tot ce vă cer este să-i duceţi trandafirul soţiei şi mâine seară ne veţi povesti ce s-a întâmplat.

Evident, nu-i spuneţi cum aţi ajuns să-i cumpăraţi trandafirul.

Au înţeles.

Fără excepţie, toţi au mărturisit în seara următoare că simpla investiţie de 50 de cenţi le făcuse soţiile fericite.

Faceţi mereu câte ceva drăguţ pentru familia dumneavoastră. Nu trebuie să coste mult. Gândul contează. Va funcţiona orice semn care arată că puneţi în prim-plan interesul familiei.

Înscrieţi-vă familia în echipa dumneavoastră. *Oferiţi-le atenţia pe care o merită.*

În această epocă aglomerată, se pare că nimeni nu-şi mai găseşte timp pentru familie. Dar dacă ne planificăm timpul vom reuşi. Un vicepreşedinte de companie mi-a împărtăşit metoda lui, care se pare că funcţionează perfect:

„Slujba mea presupune enorm de multă responsabilitate, sunt nevoit să-mi aduc mult de lucru acasă în fiecare seară. Dar nu-mi neglijez familia, pentru că ea este cel mai important lucru pentru mine. E motivul esenţial pentru care lucrez atâta. Mi-am compus un

program care îmi permite să acord atenţie atât familiei, cât şi slujbei mele. În fiecare seară de la 7:30 la 8:30 îmi dedic timp copiilor. Joc jocuri cu ei, le citesc poveşti, desenez, le răspund la întrebări – fac orice îmi cer să fac. După o oră cu copiii, nu doar ei sunt mulţumiţi; sunt şi eu de două ori mai odihnit. La 8:30 copiii pleacă la culcare, iar eu mai am două ore bune de muncă.

La 10:30 mă opresc şi îmi petrec o oră cu soţia. Vorbim despre copii, despre activităţile ei, despre planurile noastre de viitor. Această oră, netulburată de nimic, este un mod minunat de a-mi încheia ziua.

Îmi dedic şi duminicile familiei. Toată ziua le aparţine. Consider că programul meu organizat de a oferi familiei atenţia pe care o merită nu e bun doar pentru ei, ci şi pentru mine. Îmi dă o nouă energie.

Vreţi să câştigaţi bani? Atunci învăţaţi să puneţi serviciul pe primul plan

E perfect normal – şi, de fapt, e chiar de dorit – să vrem să câştigăm bani şi să ne îmbogăţim. Banii înseamnă puterea de a oferi familiei dumneavoastră şi dumneavoastră înşivă standardul de viaţă meritat. Banii înseamnă puterea de a-i ajuta pe nevoiaşi. Banii sunt unul dintre instrumentele care ne ajută să trăim din plin.

Odinioară criticat pentru că îi îndemna pe oameni să câştige bani, marele preot Russel H. Conwell, autorul cărţii *Hectare de diamante,* a spus: „Cu bani a fost tipărită Biblia dumneavoastră, cu bani s-au înălţat bisericile, banii vă susţin misionarii, banii vă plătesc predicatorii şi n-aţi avea mulţi bani dacă n-aţi plăti mult”.

Persoana care spune că vrea să fie săracă suferă de obicei de un complex de vinovăţie sau de un sentiment de neadaptare. Seamănă cu tânărul care nu e în stare să obţină nota maximă la şcoală sau să intre în echipa de fotbal, deci pretinde că nu-şi doreşte aceste lucruri.

În consecinţă, banii constituie un obiect de dorit. Ceea ce ne uimeşte în legătură cu banii este maniera mascată în care atâţia oameni încearcă să-i câştige. Întâlnim pretutindeni oameni care pun banii pe primul loc. Totuşi, aceiaşi oameni au adesea puţini bani. De ce? E simplu: oamenii care pun banii pe primul loc devin atât de obsedaţi de aceştia încât uită că ei nu pot fi câştigaţi până când nu se plantează adânc în pământ seminţele care produc bani.

Iar sămânţa banilor este serviciul. De aceea, o atitudine care pune serviciul pe primul loc creează bogăţia. Puneţi serviciul pe prim-plan, iar banii vor avea grijă de ei înşişi.

Într-o seară de vară, mă plimbam cu maşina prin

Cincinnati. Era timpul să fac plinul. Am oprit la o benzinărie obişnuită, dar care părea extrem de aglomerată.

Peste patru minute, am aflat de ce era atât de populară această benzinărie americană. După ce-au făcut plinul la maşină, au verificat mecanismele de sub capotă, şi mi-au curăţat exteriorul parbrizului, angajatul a venit la mine şi mi-a spus: „Scuzaţi-mă, domnule. E cam mult praf astăzi. Permiteţi-mi să curăţ parbrizul şi din interior”.

A curăţat geamul repede, complet şi eficient, un lucru pe care nu l-ar face un angajat dintr-o sută.

Acest serviciu special nu doar că mi-a îmbunătăţit vizibilitatea pe timp de noapte (într-o mare măsură); m-a făcut să reţin acea benzinărie. S-a întâmplat să merg de opt ori la Cincinnati în următoarele trei luni. Evident că, de fiecare dată, m-am oprit la acea benzinărie. Şi, de fiecare dată, am fost servit mai bine decât mă aşteptam. Interesant era faptul că, de câte ori mă opream (o dată a fost chiar la 4 dimineaţa) mai erau şi alte automobile care îşi făceau plinul. În total, probabil că am cumpărat de la această benzinărie vreo 400 de litri de benzină.

Prima dată când m-am oprit, funcţionarul putea să gândească: „Omul ăsta nu e din acest stat. Probabilităţile sunt de 20 la 1 că nu se va mai întoarce niciodată. De ce să-i ofer mai mult decât un serviciu obişnuit? Nu va

cumpăra de la noi decât o singură dată”.

Dar n-a gândit aşa. Toţi angajaţii benzinăriei au pus serviciul pe primul plan şi de aceea vindeau benzină în timp ce alte benzinării păreau aproape pustii. Nu cred că benzina să fi fost cu ceva superioară altor mărci. Preţul era şi el competitiv.

Diferenţa era serviciul. Şi era evident că doar serviciul le aducea profit.

Când acel angajat mi-a curăţat parbrizul prin interior, prima dată când am fost acolo, a plantat o sămânţă de bani.

Puneţi serviciul pe primul plan, iar banii vor veni de la sine – mereu.

Atitudinea de a pune serviciul pe primul plan rentează în fiecare situaţie. La unul dintre primele mele locuri de muncă, m-am apropiat mult de un tânăr pe care-l voi numi F. H.

F. H. Semăna mult cu nenumărate persoane pe care le cunoaşteţi. Se preocupa mai mult de motivele pentru care avea nevoie de bani în loc să se gândească la felul în care să-i obţină. În fiecare săptămână, F. H. Petrecea ore întregi din timpul efectiv de lucru pe care îl datora companiei, lucrând la problemele bugetului personal. Subiectul preferat de conversaţie era: „Sunt angajatul cel mai prost plătit din toată compania. Să vă spun de ce”. F.

H. dovedea o atitudine obişnuită de tip: „Aceasta este o companie mare. De milioane. Plăteşte multora salarii mari, deci ar trebui să mă plătească şi pe mine mai bine”.

F. H. Fusese omis de pe lista multor creşteri salariale. În cele din urmă, într-o zi s-a hotărât că era cazul să meargă şi să ceară mai mulţi bani. La vreo jumătate de oră, F. H. S-a întors mânios. După cum arăta, era clar că cecul de luna viitoare avea să arate exact ca şi cel din luna aceasta.

Imediat, F. H. A început să povestească: „Doamne, ce m-am enervat! Ce crezi că mi-a spus «bătrânul» când i-am cerut un salariu mai mare? A avut tupeul să mă întrebe: «De ce crezi că meriţi să ceri o creştere salarială?»

I-am dat o mulţime de motive”, a continuat F. H. „I-am spus că mă săriseră de atâtea ori de pe lista de măriri. I-am spus că primesc mai multe facturi dar nu şi un salariu mai mare. Şi i-am mai zis că fac tot ce îmi cer aici.

Pot oare să fac mai mult? Am nevoie de un salariu mai mare, dar în loc să mi-l acorde, îl dă altora de aici care n-au nevoie de el nici pe jumătate cât mine.

La cum s-a comportat”, continuă F. H., „ai fi crezut că cer de pomană. Nu mi-a spus decât: «Când vei demonstra că meriţi mai mulţi bani, îi vei primi.»

Normal, aş putea lucra mai bine dacă m-ar plăti ca atare, dar numai un tâmpit face ceva pentru care nu e

plătit”.

F. H. Face parte din specia de oameni care nu poate vedea „cum” să câştige bani. Ultima lui remarcă îi demonstrează greşeala. În mod evident, F. H. Dorea să fie plătit mai bine de companie şi doar *apoi* să producă mai mult. Dar nu aşa merge treaba. Nu ţi se măreşte salariul pe baza unei promisiuni că vei lucra mai bine; ci doar pe baza unei demonstraţii a faptului că lucrezi mai bine. Nu puteţi câştiga mai mult până nu veţi planta sămânţa de bani. Iar sămânţa banilor este serviciul.

Puneţi serviciul pe primul plan, iar banii vor veni de la sine.

Gândiţi-vă ce producători de cinema obţin cei mai mulţi bani. Producătorul care vrea să se îmbogăţească repede începe să facă un film. Pentru că pune banii înaintea distracţiei (serviciului), scurtează totul. Cumpără un scenariu ieftin şi angajează scriitori de mâna a doua să-l adapteze. Pune banii pe primul plan în angajarea actorilor, în aranjarea decorurilor, chiar în înregistrarea sunetului. Acest producător îl crede pe spectatorul filmului fraier, cineva care nu ştie să facă diferenţa între bine şi rău.

Dar producătorul care vrea să se îmbogăţească rapid îşi satisface rareori dorinţa. Oamenii nu se înghesuie niciodată să cumpere ceva de calitatea a doua, mai ales

când plătesc ca pentru calitatea întâi.

Producătorul care obţine cel mai mare profit din cinema pune distracţia înaintea banilor. În loc să-şi înşele publicul, face tot ce-i stă în putinţă să îi ofere o distracţie sporită şi de calitate mai bună decât s-ar aştepta. Rezultatul: oamenilor le place filmul. Vorbesc despre el. Se scriu cronici bune. Şi se obţin bani.

Repet, puneţi serviciul pe primul plan, iar banii vor veni de la sine.

Chelneriţa care se concentrează să ofere un serviciu cât mai bun nu trebuie să-şi facă griji în privinţa bacşişurilor; ele vor apărea. Dar cea care se comportă complet diferit, care ignoră ceştile goale de cafea («De ce să le umplu din nou; nu au feţe de oameni care dau bacşiş»), nu va primi nimic.

Secretara care se decide să facă scrisorile şefului să arate mai bine decât se aşteaptă şeful, se va descurca fără probleme cu salariile următoare. Dar cea care se gândeşte „De ce să-mi fac griji pentru câteva pete? La ce se aşteaptă pentru 65 $ pe săptămână?” – nu va primi niciodată o creştere de salariu.

Comerciantul care oferă un serviciu complet clientului nu trebuie să-şi facă vreodată griji că va pierde acel client.

Iată o regulă simplă, dar eficientă care vă va ajuta să

cultivaţi atitudinea de plasare a serviciului pe primul plan: *Întotdeauna oferiţi oamenilor mai mult decât se aşteaptă să obţină.* Orice lucru mărunt pe care îl faceţi în plus pentru ceilalţi este o sămânţă de bani. Oferindu-vă să lucraţi până târziu şi să scoateţi departamentul dintr-o încurcătură, plantaţi seminţe de bani; dacă le oferiţi clienţilor un serviciu *mai bun,* plantaţi seminţe de bani pentru că ei se vor întoarce; dacă propuneţi o idee care creşte eficienţa, plantaţi o sămânţă de bani.

Din seminţele de bani cresc, firește, bani. Plantaţi serviciu şi recoltaţi bani.

Petreceţi în fiecare zi o perioadă în care vă puneţi întrebarea „Cum pot oferi mai mult decât se aşteaptă de la mine?” Apoi puneţi răspunsurile în practică.

Puneţi serviciul pe primul plan, iar banii vor veni de la sine.

Într-un cuvânt, cultivaţi atitudini care vă vor purta mai departe spre succes.

1 Cultivaţi atitudinea de tip „Sunt pregătit”. Rezultatele vin în directă relaţie cu entuziasmul investit. Există trei lucruri care vă ajută să vă pregătiţi:

A. Priviţi mai profund orice problemă. Când

simţiţi că ceva nu vă interesează, priviţi mai profund subiectul şi aflaţi mai mult despre el. Aşa veţi deveni mai entuziaşti.

B. Puneţi mai mult suflet în tot ceea ce faceţi: zâmbet, strângere de mână, mod de a vorbi, chiar mers. Comportaţi-vă cu suflet.

C. Împărţiţi pretutindeni veşti bune. Nimeni n-a împlinit vreodată ceva pozitiv dând veşti proaste.

2 Cultivaţi atitudinea de tip „Sunt important". Oamenii fac mai multe pentru dumneavoastră când îi faceţi să se simtă importanţi. Nu uitaţi să faceţi următoarele lucruri:

A. Mulţumiţi de fiecare dată când aveţi ocazia. Faceţi ca cei din jur să se simtă importanţi.

B. Strigaţi-i pe oameni pe nume.

3 Cultivaţi atitudinea de tip „Serviciul pe locul întâi" şi veţi vedea cum banii vor veni de la sine. În tot ceea ce faceţi, oferiţi oamenilor mai mult decât se aşteaptă să obţină.

9

Adoptaţi o atitudine corectă faţă de ceilalţi

Iată o regulă de bază în câştigarea succesului. Să o ţinem minte şi să ne-o amintim mereu. Regula este: *Succesul depinde de ajutorul din partea celorlalţi.* Singura piedică ce se poate interpune între dumneavoastră şi ceea ce vreţi să fiţi este lipsa de ajutor din partea celorlalţi.

Gândiţi-vă astfel: un director depinde de subalterni pentru a-i duce la îndeplinire instrucţiunile. Dacă nu se întâmplă aşa, preşedintele companiei îl va concedia pe director, nu pe angajaţi. Un vânzător depinde de clienţi ca să-i cumpere produsele. Dacă nu, comerciantul eşuează. În acelaşi fel, un decan de facultate depinde de profesori pentru a-i pune în aplicare programul educaţional; un politician depinde de alegătorii săi; un scriitor depinde de cititori. Un proprietar al unui lanţ de magazine a dobândit această poziţie pentru că angajaţii l-au acceptat în postură de conducător iar clienţii i-au acceptat programul de comercializare.

S-a întâmplat de multe ori de-a lungul istoriei ca o persoană să câştige autoritate şi s-o menţină prin forţă sau/şi prin ameninţări cu forţa. În acele zile, un om fie coopera cu „conducătorul”, fie îşi pierdea literalmente

capul.

Dar, reţineţi, în zilele noastre cineva vă ajută fie *voluntar,* fie deloc.

E vremea să ne punem întrebarea: „Corect, depind de alţii ca să obţin succesul pe care mi-l doresc, dar ce trebuie să fac ca să-i conving pe aceşti oameni să mă susţină sau să mă accepte pe post de conducător?

Răspunsul, cuprins într-o singură propoziţie, este: *credeţi în bunătatea oamenilor.* Credeţi în bunătatea oamenilor şi ei vă vor plăcea şi vă vor ajuta. Acest capitol vă arată modalităţile concrete.

Astfel de scene se petrec de mii de ori pe zi. Se întruneşte un comitet sau un grup în şedinţă. Scopul – propunerea de persoane pentru promovare, o nouă slujbă, integrarea într-un grup, o distracţie, cineva care să ocupe postul de preşedinte al companiei, un şef nou, un nou director comercial. Grupului i se prezintă un nume. Cel care prezidează şedinţa întreabă: „Ce părere aveţi despre cutare şi cutare?”

Apar comentariile. Remarci pozitive pentru unele nume, precum „E un om de treabă. Oamenii vorbesc frumos despre el. Are şi pregătirea necesară”.

„Domnul E? O, e un individ prezentabil şi foarte omenos. Cred că s-ar integra bine în grupul nostru”.

Alte nume provoacă afirmaţii negative, sau cel mult

neutre. „Cred că ar trebui să-l investigăm atent pe acest tip. Nu prea pare să se înţeleagă bine cu ceilalţi”.

„Ştiu că are o bună pregătire teoretică şi practică; nu-i pun la îndoială competenţa. Dar mă întreb dacă ar fi acceptat. Nu prea impune mult respect celorlalţi”.

Iată o observaţie de importanţă capitală: *În cel puţin nouă cazuri din zece, măsura în care cineva este „agreabil” este primul lucru menţionat. Şi într-un număr copleşitor de cazuri capacitatea de a se face „agreabil” este mult mai luată în seamă decât considerentele profesionale.*

Cele de mai sus rămân valabile şi în cazul alegerii studenţilor pentru o carieră de profesori universitari. În cadrul propriei mele experienţe academice, am fost martorul nenumăratelor ocazii în care s-au discutat nume pentru noul personal al facultăţii. De câte ori a fost propus un nume, grupul aducea în discuţie chestiuni importante cum ar fi: „Se va integra?” „Îl vor plăcea studenţii?” „Va coopera cu ceilalţi membri ai catedrei?” Nedrept? Neacademic? Nu. Dacă individul nu e agreat, nu ne putem aştepta să comunice cu studenţii cu maximum de eficienţă.

Ţineţi minte acest lucru. Nimeni nu e *împins* într-o poziţie superioară. Mai degrabă se ridică. În zilele noastre, nimeni nu mai are nici timpul, nici răbdarea necesare pentru a împinge pe altcineva pe scara ierarhică, treaptă

cu treaptă, dureros de încet. E ales cel ale cărui performanţe îl ajută să se înalţe mai mult decât oamenii de rând.

Suntem înălţaţi la niveluri superioare de către cei ce ne cunosc ca fiind agreabili şi prezentabili. Cu fiecare prieten pe care vi-l faceţi, vă mai ridicaţi puţin pe scara performanţei. Şi, *fiind agreabil, deveniţi mai uşor de înălţat.*

Oamenii de succes urmăresc un plan prin care semenii lor le devin agreabili. Aşa faceţi şi dumneavoastră? Oamenii care ajung în poziţii-cheie nu îşi discută mult tehnicile de abordare corectă a semenilor. Dar v-ar surprinde câţi oameni cu adevărat importanţi au un plan clar, bine stabilit, chiar *scris,* care îi ajută să-i considere pe ceilalţi agreabili.

Să luăm ca exemplu cazul preşedintelui Lyndon Johnson. Cu mult timp înainte să ajungă preşedinte, Johnson, în cadrul dezvoltării uluitoarei sale puteri de convingere a oamenilor, şi-a elaborat propria reţetă a succesului în zece puncte. Regulile sale, care pot fi identificate chiar de un observator obişnuit al preşedintelui, transpar în tot ceea ce făcea şi sunt citate aici cu fidelitate:

1. Învăţaţi nume pe de rost. Dacă sunteţi ineficienţi la acest capitol, demonstraţi că nu sunteţi suficient de

interesaţi.

2. Fiţi o persoană plăcută, astfel încât să fiţi o companie plăcută. Fiţi asemenea unei pălării vechi sau unui pantof vechi care vă sunt dragi şi de care vă vine greu să vă despărţiţi.

3. Obişnuiţi-vă să fiţi relaxat şi nestresat, astfel încât nimic să nu vă tulbure peste măsură.

4. Nu fiţi egoist. Protejaţi-vă împotriva impresiei că ştiţi absolut tot.

5. Cultivaţi calitatea de a fi interesant, astfel ca oamenii să obţină ceva valoros prin asocierea cu dumneavoastră.

6. Încercaţi să eliminaţi „asperităţile” personalităţii dumneavoastră, chiar şi cele de care s-ar putea să nu fiţi conştient.

7. Străduiţi-vă sincer să aplanaţi, pe o solidă bază creştină, orice neînţelegere aţi avut sau aveţi în prezent. Eliminaţi suferinţa.

8. Faceţi exerciţii care vă ajută să simpatizaţi oamenii, până ce învăţaţi să faceţi acest lucru într-adevăr.

9. Nu rataţi niciodată să rostiţi un cuvânt de felicitare pentru împlinirea cuiva, sau să exprimaţi compasiune sinceră în cazuri de durere şi dezamăgire.

10. Oferiţi oamenilor putere spirituală, iar ei vă vor răsplăti cu afecţiune sinceră.

Transformând aceste zece reguli de „agreare a oamenilor”, atât de simple dar extrem de puternice, într-un mod de viaţă, preşedintele Johnson a fost mai uşor de votat, mai uşor de sprijinit în Congres. Preşedintele Johnson a fost *mai uşor de înălţat* datorită acestor zece reguli.

Recitiţi aceste reguli. Observaţi că ele nu se bazează pe filosofia plăţii cu aceeaşi monedă. Nu există nimic de genul să-vină-celălalt-să-împace-lucrurile. Nici de tipul ştiu-că-toţi-ceilalţi-sunt-nişte-proşti.

Oamenii importanţi, marii industriaşi, artişti, oameni de ştiinţă şi politicieni sunt omenoşi, calzi. S-au specializat în a se face plăcuţi.

Dar nu încercaţi să cumpăraţi prietenia; nu e de vânzare. E minunat să faceţi daruri, dar numai dacă darul e susţinut de o sinceritate autentică, o plăcere de a oferi şi simpatie pentru persoana căreia îi este oferit. Fără o sinceritate autentică, darul nu este adesea considerat nimic mai mult decât o plată sau o formă de mită.

Anul trecut, cu doar câteva zile înainte de Crăciun, eram în biroul preşedintelui unei firme mijlocii de camioane. Pe când mă pregăteam să plec, a intrat un comisionar cu răcoritoare de la o firmă de reîmbuteliere a sticlelor. Prietenul meu a fost în mod evident deranjat, şi, cu destulă răceală în glas, i-a cerut comisionarului să

returneze cadoul.

După plecarea comisionarului, prietenul meu s-a repezit să-mi explice: „Nu mă înţelege greşit. Îmi place să fac cadouri şi îmi place să primesc”.

Apoi mi-a pomenit câteva daruri pe care le primise deja de Crăciun de la prietenii săi oameni de afaceri.

„Dar”, a continuat el, „atunci când darul reprezintă doar o încercare de a mă atrage ca partener în afaceri, sau în mod evident o încercare de a mă mitui, nu-l vreau. Acum trei luni, am stopat colaborarea cu acea firmă pentru că nu lucrează bine şi nu-mi plac angajaţii. Dar primesc încă telefoane de la ei.

Ce mă scoate din pepeni”, a continuat el, „este faptul că săptămâna trecută, acelaşi afurisit de comerciant a venit aici şi a avut tupeul să spună «Aş dori tare mult să-mi pot recăpăta contractul. Am să-i spun Moşului să fie bun cu dumneata anul ăsta.» Dacă n-aş fi trimis băutura înapoi, primul lucru pe care l-ar fi făcut nechematul ăla când s-ar fi întors aici ar fi fost să-mi spună: «Pun pariu că v-a plăcut cadoul meu, nu-i aşa?» ”

Prietenia nu se poate cumpăra. Şi dacă încercăm, pierdem în două feluri:

1. Risipim bani.

2. Suntem dispreţuiţi.

Faceţi primul pas într-o relaţie de prietenie – aşa fac

conducătorii. E uşor şi normal să ne spunem: „Să-l lăsăm pe celălalt să facă primul pas”; „Să ne sune ei”; „Să vorbească ea prima”.

E uşor şi să-i ignorăm aparent pe ceilalţi.

Da, e uşor şi normal, dar nu e modalitatea corectă de a-i privi pe ceilalţi. Dacă respectaţi regula conform căreia trebuie să-l lăsaţi pe cel de alături să pună bazele prieteniei, s-ar putea să nu aveţi mulţi prieteni.

De fapt, e un semn de conducere adevărată să luaţi iniţiativa în a-i cunoaşte pe cei de lângă dumneavoastră. Data viitoare când sunteţi într-un grup numeros, observaţi ceva foarte semnificativ: *cea mai importantă persoană de acolo este cea mai dornică de a se prezenta.*

Întotdeauna, cineva important vine spre dumneavoastră, vă întinde mâna şi vă spune: „Bună ziua, sunt Jack R”. Gândiţi-vă puţin la această observaţie, şi veţi descoperi că motivul pentru care acel om e important este că se străduieşte să-şi facă prieteni.

Adoptaţi atitudinea corectă faţă de ceilalţi. După cum spune un prieten de-al meu, „S-ar putea să nu fiu prea important pentru el, dar el e important pentru mine. De aceea am vrut să-l cunosc”.

Aţi observat vreodată cum se blochează oamenii în timp ce aşteaptă liftul? Dacă nu sunt însoţiţi de persoane cunoscute, majoritatea nu spun nimic celui de lângă ei.

Într-o zi, m-am hotărât să pun în practică un mic experiment.

M-am decis să-i spun ceva străinului care aştepta ca şi mine. Am înregistrat 25 de reacţii consecutive. De 25 de ori am primit un răspuns pozitiv, prietenos.

S-ar putea ca discuţiile cu străinii să nu fie tipice pentru un orăşean, totuşi multora le plac. Şi iată cum sunteţi răsplătiţi.

Când adresaţi un cuvânt de bine unui străin, îl faceţi să se simtă cu o treaptă mai sus. Astfel vă veţi simţi şi dumneavoastră mai bine şi vă ajută să vă relaxaţi. De fiecare dată când spuneţi altcuiva ceva plăcut, vă aduceţi dumneavoastră înşivă o compensaţie. E ca şi cum v-aţi încălzi motorul automobilului într-o dimineaţă rece.

Iată 6 modalităţi de a câştiga prieteni prin exerciţiul de preluare a iniţiativei:

1. Prezentaţi-vă celorlalţi de câte ori aveţi ocazia – la petreceri, şedinţe, în avion, la serviciu, oriunde.

2. Asiguraţi-vă că cel de alături vă reţine numele corect.

3. Asiguraţi-vă că ştiţi să pronunţaţi numele celuilalt exact aşa cum îl pronunţă el.

4. Scrieţi numele celuilalt, şi asiguraţi-vă că ştiţi să-l scrieţi corect; oamenii ţin enorm de mult ca numele să le fie scrise corect! Dacă se poate, obţineţi-i şi adresa şi

numărul de telefon.

5. Lăsaţi un bilet sau daţi un telefon noilor prieteni pe care simţiţi că vreţi să-i cunoaşteţi mai bine. Acesta este un punct important. Majoritatea oamenilor de succes îşi consolidează prieteniile cu o scrisoare sau un telefon.

6. Şi, ultimul punct dar nu şi cel mai puţin important, spuneţi lucruri plăcute străinilor. Vă încălzeşte şi vă pregăteşte pentru ceea ce trebuie să faceţi.

Dacă puneţi în aplicare aceste şase reguli, înseamnă că ştiţi cum să-i abordaţi corect pe ceilalţi. Dar nu acesta este modul de gândire al omului obişnuit. Domnul „Obişnuit” nu se prezintă niciodată din proprie iniţiativă. Aşteaptă ca celălalt să se prezinte primul.

Luaţi iniţiativa. Fiţi asemenea oamenilor de succes. Faceţi tot ce se poate să obţineţi noi cunoştinţe. Şi nu fiţi timid. Nu vă fie teamă că sunteţi inoportun. Aflaţi cine este celălalt şi asiguraţi-vă că şi el ştie cine sunteţi.

De curând, am fost reţinut împreună cu un asociat ca să facem o evaluare preliminară a unui candidat pentru o slujbă în domeniul comerţului industrial. Am examinat candidatul, căruia îi vom spune Ted, şi am aflat că are calificări bune. Era extraordinar de inteligent, prezentabil şi părea să fie foarte ambiţios.

Dar am găsit ceva care ne-a obligat să-l descalificăm, cel puţin temporar. Marea limitare a lui Ted era

următoarea: se aştepta ca cei din jur să fie perfecţi. Pe Ted îl deranjau multe lucruri mărunte, cum ar fi greşeli gramaticale, oameni care erau dezordonaţi cu ţigările, prostul gust în vestimentaţie etc.

Pe Ted l-a surprins să afle acest lucru despre el însuşi. Dar îşi dorea mult să aibă o slujbă mai bine plătită, deci ne-a întrebat dacă îl putem ajuta să-şi vindece slăbiciunea.

I-am sugerat trei lucruri:

1 Să recunoască faptul că nimeni nu e perfect. Unii sunt mai aproape de perfecţiune decât alţii, dar nimeni nu este absolut perfect. Cea mai umană calitate a oamenilor este că fac greşeli, tot felul de greşeli.

2 Să recunoască dreptul celuilalt de a fi diferit. Nu vă substituiţi niciodată lui Dumnezeu în legătură cu nimic din ceea ce faceţi. Nu îi antipatizaţi pe ceilalţi pentru că au obiceiuri diferite de ale dumneavoastră sau pentru că preferă altfel de haine, o altă religie, alte partide sau alte mărci de maşini. Nu trebuie să fiţi de acord cu ceea ce face celălalt, dar nu trebuie să-l antipatizaţi pentru acţiunile sale.

3 Să nu fie un reformator. Introduceţi în filosofia dumneavoastră mai mult trăieşte-şi-lasă-i-şi-pe-alţii-să-trăiască. Majoritatea oamenilor urăsc să li se spună „n-ai dreptate!”. Aveţi dreptul la propria părere, dar uneori e

mai bine să v-o păstraţi pentru dumneavoastră.

Ted a aplicat conştiincios aceste sugestii. La doar câteva luni, privea lumea altfel. Acceptă acum oamenii aşa cum sunt, nici 100% buni, nici 100% răi.

„În plus”, spune el, „lucrurile care mă scoteau din sărite mă amuză acum. Mi-am dat în sfârşit seama că lumea asta ar fi tare plicticoasă dacă am fi cu toţii la fel şi dacă toţi ar fi perfecţi”.

Ţineţi minte acest fapt simplu, dar de importanţă crucială: nimeni nu e sută la sută bun, şi nimeni nu e sută la sută rău. Nu există pur şi simplu persoană perfectă.

Dacă nu ne controlăm modul de gândire, putem găsi multe lucruri dezagreabile la aproape oricine. În acelaşi fel, dacă gândim corect, dacă adoptăm o atitudine corectă faţă de ceilalţi, putem găsi multe calităţi care să ne facă să-i simpatizăm şi să-i admirăm pe aceiaşi oameni.

Gândiţi-vă astfel. Mintea dumneavoastră este o staţie de emisie mentală. Acest sistem radio vă transmite mesaje pe două canale la fel de puternice: Canalul P (pozitiv) şi Canalul N (negativ).

Să vedem cum funcţionează acest sistem de transmisie. Să presupunem că astăzi şeful dumneavoastră (să-l numim dl Jacobs) v-a chemat în biroul lui şi a făcut, în prezenţa dumneavoastră, o recapitulare a rezultatelor pe care le-aţi obţinut. V-a felicitat pentru realizări, dar v-a

sugerat şi câteva modalităţi concrete de a munci şi mai bine. În seara asta e foarte normal să vă reamintiţi acest incident şi să vă gândiţi la el.

Dacă vă acordaţi acest dispozitiv radio pe frecvenţa Canalului N, crainicul va spune ceva de genul: „Atenţie! Jacobs te urmăreşte. Vrea să te înşface. Nu ai nevoie de sfaturile lui. Dă-l naibii. Ţii minte ce ţi-a spus Joe despre Jacobs? Avea dreptate. Jacobs vrea să te asuprească, aşa cum a făcut şi cu Joe. Opune rezistenţă. Data viitoare când te cheamă la el în birou, ripostează. Şi mai bine, nu aştepta. Du-te mâine la el şi întreabă ce-a vrut să spună exact când te-a criticat…”

Dar, dacă ajungeţi pe Canalul P, crainicul va spune ceva în acest sens: „Domnule, Jacobs e un om foarte bun. Sugestiile pe care mi le-a făcut îmi pot fi de ajutor. Dacă le folosesc, poate voi fi în stare să lucrez mai bine şi mă vor înscrie pe lista de creşteri salariale. Bătrânul m-a ajutat. Mă duc mâine şi-i mulţumesc pentru ajutorul lui constructiv. Bill avea dreptate: Jacobs chiar *este* un om cu care se lucrează bine”.

În acest caz specific, dacă vă luaţi după Canalul N, veţi face aproape sigur greşeli grave, poate fatale în relaţia dumneavoastră cu şeful. Dar dacă ascultaţi Canalul P, veţi beneficia cu siguranţă de pe urma sugestiilor superiorului dumneavoastră, şi în acelaşi timp, vă veţi apropia şi mai

mult de el. Va aprecia acea vizită. Încercaţi şi veţi vedea.

Reţineţi că, cu cât ascultaţi mai multe transmisiuni ale unuia sau altuia dintre canale, P sau N, cu atât veţi fi mai interesat, şi cu atât mai greu vă va fi să schimbaţi canalul. Acest lucru este adevărat pentru că un singur gând, fie el pozitiv sau negativ, declanşează o reacţie în lanţ de gânduri asemănătoare.

Spre exemplu, aţi putea începe cu un gând negativ minor, cum ar fi accentul cuiva, şi vă veţi surprinde în curând gândind negativ despre subiecte fără legătură, cum ar fi convingerile lui religioase şi politice, maşina pe care o conduce, deprinderile lui personale, relaţia lui cu soţia, chiar şi felul în care se piaptănă. Şi, gândind astfel, cu siguranţă nu veţi ajunge acolo unde doriţi.

Sunteţi proprietarul staţiei dumneavoastră de emisie, deci administraţi-o. Când vă gândiţi la ceilalţi, obişnuiţi-vă să vă activaţi canalul de ascultare P.

Opriţi-vă dacă intervine Canalul N. Apoi schimbaţi canalul. Ca să-l schimbaţi, nu trebuie decât să vă gândiţi la o calitate a respectivului individ. Într-o autentică tradiţie a reacţiei în lanţ, acest unic gând va naşte altul şi altul. Şi veţi fi mulţumiţi.

Când sunteţi singuri, dumneavoastră şi numai dumneavoastră puteţi decide dacă ascultaţi Canalul P sau Canalul N. Dar când vorbiţi cu altcineva, acea persoană vă

controlează într-o anumită măsură modul de gândire.

Trebuie să reţinem că majoritatea oamenilor nu înţeleg conceptul atitudinii corecte faţă de ceilalţi. Deci, se întâmplă foarte des ca alţii să alerge spre dumneavoastră arzând de dorinţa de a vă spune ceva negativ despre o cunoştinţă comună: un coleg de serviciu vrea să vă vorbească despre însuşirile unui alt angajat ce pot fi criticate; un vecin vrea să vă povestească despre necazurile casnice ale altui vecin; sau un client vrea să vă înşire defectele concurentului său, pe care urmează să-l contactaţi.

Gândurile dau naştere la gânduri asemănătoare. Sunteţi într-un real pericol dacă ascultaţi comentariile negative despre ceilalţi, veţi dobândi o atitudine negativă faţă de acele persoane. De fapt, dacă nu sunteţi atenţi, s-ar putea să vă găsiţi în situaţia de a pune gaz pe foc cu un comentariu de tip „Da, şi asta nu-i tot. Ai auzit că”.

Astfel de lucruri se întorc împotriva dumneavoastră ca un bumerang.

Există două modalităţi de a-i împiedica pe ceilalţi să schimbe frecvenţa de pe Canalul P pe Canalul N. Prima este să schimbaţi subiectul cât de repede şi cât de diplomat puteţi cu o remarcă de tipul „Scuză-mă, John, dar, că tot veni vorba, voiam să te întreb”. O a doua cale este să vă scuzaţi, cu ceva de genul „Îmi pare rău, John, am

întârziat…” sau „Am o treabă urgentă. Te rog să mă scuzi”.

Faceţi-vă o promisiune în care să credeţi. Refuzaţi să le permiteţi celorlalţi să vă prejudicieze modul de gândire. Rămâneţi pe Canalul P.

După ce veţi fi stăpânit tehnica gândurilor bune despre ceilalţi, aveţi *garantat* un succes mai mare. Vă voi spune ce mi-a mărturisit un agent de asigurări de mare succes despre cum a fost răsplătit pentru gândurile bune faţă de ceilalţi.

„Când m-am implicat pentru prima dată în industria asigurărilor”, a început el, „mi-era greu, credeţi-mă. La început, se părea că există câte un agent concurent pentru fiecare client. Şi am învăţat în curând tot ce ştiau colegii mei, că nouă clienţi din zece cred cu putere că nu mai au nevoie de asigurare.

Mă descurc bine. Dar ţin să vă spun că asta nu se întâmplă pentru că ştiu multe despre latura tehnică a asigurării. Asta e important, nu mă înţelegeţi greşit, dar sunt comercianţi de asigurări care cunosc procedura şi contractele mai bine decât mine. De fapt, ştiu pe cineva care a scris o carte despre asigurări, dar n-a putut să încheie un contract cu un om care ştia că îi mai rămân doar cinci zile de viaţă.

Succesul meu”, a continuat el, „se sprijină pe un singur lucru. Îmi place, îmi place *sincer* omul căruia îi

vând. Repet, îl *plac sincer*. Unii dintre colegii mei se prefac că le place cel căruia îi vând, dar asta nu ţine. Nu îi puteţi păcăli. Ticurile dumneavoastră, privirea, expresia facială, toate spun „f-a-l-s” atunci când vă prefaceţi.

Acum, când adun informaţii despre un client, fac ceea ce fac şi ceilalţi agenţi. Aflu ce vârstă are, unde lucrează, cât câştigă, câţi copii are, şi aşa mai departe.

Dar mai aflu ceva ce majoritatea agenţilor nu caută – adică nişte motive solide pentru care să-mi placă acel client. Poate îmi va plăcea datorită slujbei sale, poate voi găsi ceva care îmi place la el undeva prin dosarul lui. Dar oricum voi găsi motive solide să-mi devină simpatic.

Apoi, de fiecare dată când mă concentrez asupra unui anume client, trec în revistă motivele pentru care îmi este simpatic. Îl privesc cu simpatie înainte să rostesc un singur cuvânt despre asigurare.

Tehnica aceasta simplă funcţionează. Pentru că eu îl plac pe el, mai devreme sau mai târziu mă va plăcea şi el pe mine. Nu va trece mult până când mă voi aşeza de aceeaşi parte a mesei cu el şi vom lucra împreună la planul de asigurare. Are încredere în tot ceea ce-i spun, pentru că îi sunt prieten.

Bineînţeles că nu toţi oamenii mă acceptă imediat, dar am aflat că, dacă îmi place în continuare cineva, se dă pe brazdă şi putem face afaceri.

Nu mai târziu de săptămâna trecută”, a continuat prietenul meu, „am făcut o a treia vizită unui client dificil. M-a întâmpinat la uşă, şi înainte să am timp să-i spun măcar «Bună seara!», m-a luat la rost. Şi nu l-am mai putut opri, nu s-a oprit nici măcar să respire până la replica finală, categorică: «Şi să nu te mai întorci niciodată aici!»

După ce mi-a spus toate astea, am rămas nemişcat şi l-am privit în ochi vreme de vreo cinci secunde, apoi i-am spus cu voce blândă şi foarte sinceră, pentru că vorbeam din suflet: «Dar, domnule S., în seara asta am venit în calitate de prieten.»

Ieri a cumpărat o poliţă de asigurare de 10.000 $”.

Sol Polk e cunoscut ca regele aparatelor din Chicago. Începând de la zero acum 21 de ani, Sol Polk vinde acum aparate în valoare de peste 60 milioane de dolari pe an în Chicago.

Sol Polk îşi datorează în mare parte succesul atitudinii sale faţă de cumpărători. „Clienţii”, spune domnul Polk, „trebuie să fie trataţi ca şi cum ar fi oaspeţii noştri”.

Nu aceasta este atitudinea corectă faţă de oameni? Şi aceasta este, nu-i aşa, cea mai simplă formulă a succesului pe care o poate pune cineva în aplicare. Comportaţi-vă cu clienţii ca şi cum v-ar fi oaspeţi.

Această tehnică funcţionează şi în afara magazinului.

Înlocuiţi cuvântul clienţi cu angajaţi, astfel încât formula să fie „angajaţii trebuie să fie trataţi ca şi cum mi-ar fi oaspeţi”. Comportaţi-vă cu angajaţii cu mare atenţie şi veţi obţine o cooperare excelentă, şi o activitate de calitatea întâi. Gândiţi numai de bine despre toţi cei din jur şi veţi primi în schimb doar rezultate bune.

Unul dintre cronicarii care s-au ocupat de o primă versiune a acestei cărţi este un prieten apropiat de-al meu care are propria lui firmă de consultanţă managerială în afaceri. Când a citit exemplul de mai sus, a comentat: „Iată rezultatul pozitiv pe care-l obţineţi dacă îi simpatizaţi şi îi respectaţi pe ceilalţi. Vă voi povesti experienţa personală a unui prieten de-al meu care vă arată ce se întâmplă dacă nu-i simpatizaţi şi nu-i admiraţi pe ceilalţi”.

Experienţa lui ne învaţă multe. Iat-o!

„Firma mea a obţinut un contract prin care se angaja să ofere servicii de consultanţă unui concern relativ mic de îmbuteliere a băuturilor răcoritoare. Contractul era substanţial, se ridica la 9.500 $. Clientul avea puţină şcoală. Afacerile lui şchiopătau, iar în ultimii ani făcuse nişte greşeli care-l costaseră scump.

La trei zile după ce am semnat contractul, împreună cu un asociat, eram în drum spre fabrica lui, care era la 45 de minute de birourile noastre. Până în ziua de azi nu ştiu de unde a pornit, dar s-a întâmplat să începem să vorbim

despre defectele clientului nostru.

Înainte să-mi dau seama, vorbeam despre felul în care doar prostia lui provocase tot dezastrul în care se adâncise, exclusiv din vina sa, în loc să vorbim despre abordarea ideală pentru rezolvarea acestor probleme.

Îmi amintesc de o remarcă pe care am făcut-o şi care mi s-a părut extraordinar de inteligentă – «Singurul lucru care-l mai susţine pe Domnul F. E grăsimea». Asociatul meu a râs şi a pomenit ceva asemănător. «Şi băiatul ăla al lui. Cred că Junior are 35 de ani, dar singura lui calificare pentru o slujbă este că vorbeşte englezeşte.»

Tot drumul, n-am vorbit despre nimic altceva decât despre nerozia clientului nostru.

Ei bine, în acea după-amiază conferinţa a fost rece. Dacă mă gândesc mai bine, clientul nostru trebuie să fi simţit ce credem despre el. Probabil s-a gândit: «Oamenii ăştia mă cred prost şi nu vor face altceva decât să-mi îndruge cuvinte mieroase.»

După două zile am primit o scrisoare din două propoziţii de la client. Spunea: «M-am hotărât să vă anulez contractul de consultanţă. Dacă până acum aveţi ceva de încasat, vă rog să-mi trimiteţi nota.»

Faptul că ne-am lăsat pradă gândurilor negative vreme de doar 40 de minute ne-a costat un contract de 9.500 $. Ce-a fost mai dureros, a fost să aflu peste o lună

că acest client pe care-l pierdusem încheiase un contract cu o firmă din afara oraşului pentru asistenţa profesională de care avea nevoie.

Nu l-am fi pierdut niciodată dacă ne-am fi concentrat asupra calităţilor sale. Pe care le are din plin. Ca majoritatea oamenilor, de altfel".

Iată cum vă puteţi amuza şi descoperi, în acelaşi timp, un principiu de bază al succesului. Pe parcursul următoarelor două zile, ascultaţi câte conversaţii puteţi. Remarcaţi două lucruri: care dintre interlocutori vorbeşte mai mult şi cine are mai mult succes.

Sute de experimente la scară mică pe care le-am făcut au scos în evidenţă următorul adevăr: *Cel care vorbeşte cel mai mult şi cel care are cel mai mult succes sunt rareori una şi aceeaşi persoană.* Aproape de fiecare dată, persoana cea mai de succes practică *generozitatea în conversaţie,* adică îl încurajează pe celălalt să vorbească despre el însuşi, despre părerile *lui,* împlinirile *lui,* familia lui, profesia *lui,* problemele lui.

Generozitatea în conversaţie pregăteşte calea către un succes şi mai important în două feluri:

1. Generozitatea în conversaţie vă câştigă prieteni.

2. Generozitatea în conversaţie vă ajută să aflaţi mai multe despre oameni.

Reţineţi: persoana obişnuită preferă să vorbească

despre sine mai degrabă decât despre orice altceva pe lume. Dacă îi oferiţi o şansă, vă va simpatiza pentru asta. Generozitatea în conversaţie este cea mai simplă şi cea mai sigură cale de a vă câştiga un prieten.

Al doilea beneficiu al generozităţii în conversaţie, şi anume faptul că aflaţi mai mult despre alţii, este şi el important. Cum am menţionat şi în Capitolul 1, *oamenii* sunt obiectul de studiu în laboratorul nostru dedicat succesului. Cu cât aflăm mai multe despre ei, despre procesele lor de gândire, despre punctele forte şi punctele slabe pe care le au, despre motivele pentru care fac ceea ce fac aşa cum fac, cu atât vom fi mai pregătiţi pentru a-i influenţa mai eficient, în direcţia dorită de noi.

Să vă dau un exemplu.

O mare agenţie de publicitate din New York este specializată asemenea tuturor agenţiilor, desigur, în *convingerea* clienţilor să cumpere produsele pentru care se face publicitate. Dar această agenţie mai face şi altceva. Le cere angajaţilor să *asculte* vreme de o săptămână pe an ce au de spus consumatorii despre produsele care fac subiectul reclamelor. Astfel, îşi vor obţine ideile de care au nevoie ca să compună reclame mai bune, mai eficiente.

Mulţi oameni de afaceri de succes practică acele interviuri finale cu cei care îşi părăsesc postul. Motivul nu este convingerea angajatului să rămână în companie, ci

dorinţa sinceră de a afla motivul pentru care şi-a prezentat demisia. Doar atunci compania îşi poate îmbunătăţi relaţiile cu angajaţii. Rentează să ascultaţi.

Şi vânzătorii profită de pe urma ascultării. Adeseori, oamenii cred că un bun vânzător este „un bun vorbitor" sau „un vorbitor rapid". Totuşi, directorii comerciali sunt mai puţin impresionaţi de un bun vorbitor decât de un bun ascultător, cineva care poate pune întrebări şi poate obţine răspunsurile dorite.

Nu vorbiţi fără măsură. Ascultaţi, câştigaţi prieteni şi învăţaţi.

Dacă sunteţi politicos într-o relaţie cu altcineva, îi oferiţi cel mai bun calmant cu putinţă. Nicio pregătire pentru o reclamă nu este nici pe departe la fel de relaxantă ca lucrurile mărunte pe care le faceţi pentru alţii. Dacă abordaţi oamenii din perspectiva corectă, înlăturaţi frustrările şi stresul. Dacă vă gândiţi bine, cauza esenţială a stresului este faptul că nutriţi sentimente negative faţă de ceilalţi. Dacă veţi simţi pozitiv faţă de semenii dumneavoastră, veţi descoperi cât de minunată, cât de pur şi simplu minunată este această lume.

Adevăratul test pentru o atitudine corectă faţă de ceilalţi apare atunci când lucrurile nu merg chiar cum ne dorim noi. Cum gândiţi atunci când sunteţi pus pe lista de promovări? Sau când nu reuşiţi să obţineţi un birou într-un

club din care faceţi parte? Sau când sunteţi criticaţi pentru cum lucraţi? Nu uitaţi: *modul în care gândiţi când pierdeţi determină cât mai trebuie să aşteptaţi până veţi câştiga.*

Soluţia atitudinii corecte faţă de oameni atunci când lucrurile nu merg aşa cum ar trebui vine de la Benjamin Fairless, unul dintre cei mai faimoşi oameni ai secolului. Domnul Fairless, care a reuşit ca, dintr-o poziţie foarte modestă, să ajungă director executiv al Corporaţiei Americane de Oţet, a declarat (citǎm din revista *Life,* 15 octombrie, 1956):

„Depinde de modul în care priviţi lucrurile. Spre exemplu, nu mi-am urât niciodată niciun profesor. Evident, am fost la fel de admonestat ca orice alt elev, dar mi-am dat mereu seama că din cauza mea era necesară admonestarea. Mi-au plăcut toţii şefii pe care i-am avut. Am încercat mereu să-i mulţumesc şi să fac mai mult decât se aşteptau, în limita posibilităţilor mele, şi niciodată mai puţin.

Am fost uneori dezamăgit, ca de exemplu atunci când îmi doream mult o promovare, dar o obţinea altcineva. Dar n-am bănuit niciodată că sunt victima «intrigilor de birou», sau a prejudecăţilor, sau a atitudinii nedrepte a şefului meu. În loc să mă bosumflu sau să plec enervat am stat şi-am analizat lucrurile. Evident, cel care obţinuse promovarea o meritase mai mult decât mine. Ce

puteam face ca să merit următoarea şansă? În acelaşi timp, nu m-am supărat pe mine însumi pentru că am pierdut şi n-am irosit nicio clipă dojenindu-mă”.

Aduceţi-vă aminte de Benjamin Fairless când lucrurile nu merg bine. Faceţi numai două lucruri:

1. Întrebaţi-vă: „Ce pot face ca să merit mai mult următoarea şansă?”

2. Nu risipiţi timp şi energie rămânând descurajaţi. Nu vă dojeniţi. Propuneţi-vă să câştigaţi data viitoare.

Într-un cuvânt, puneţi în aplicare aceste principii

1 Faceţi în aşa fel încât să fiţi mai uşor de înălţat. Făceţi-vă plăcut. Exersaţi şi ajungeţi acea persoană care place celorlalţi. Astfel le veţi câştiga sprijinul şi veţi pune în mişcare programul dumneavoastră de obţinere a succesului.

2 Fiţi cel care ia iniţiativa în legarea unor noi prietenii. Profitaţi de fiecare ocazie de a vă prezenta celorlalţi. Asiguraţi-vă că ştiţi numele exact al celuilalt şi că şi el vă va reţine numele corect. Scrieţi câteva cuvinte noilor prieteni pe care vreţi să-i cunoaşteţi mai bine.

3 Acceptaţi diferenţele şi limitările oamenilor. Nu vă aşteptaţi ca nimeni să fie perfect. Reţineţi, celălalt are dreptul să fie altfel. Şi nu fiţi un reformator.

4 Potriviţi frecvenţa minţii dumneavoastră pe Canalul P, postul gândurilor bune. Găsiţi calităţi care să vă placă şi pe care să le admiraţi la cineva, nu lucruri care vă displac. Şi nu le permiteţi altora să vă polueze gândirea despre o terţă persoană. Nutriţi gânduri pozitive faţă de oameni – şi veţi obţine rezultate pozitive.

5 Faceţi exerciţii de generozitate în comunicare. Fiţi asemenea oamenilor de succes. Încurajaţi-i pe ceilalţi să vorbească. Lăsaţi-l pe cel de alături să vă vorbească despre vederile *lui,* părerile *lui,* împlinirile *lui.*

6 Fiţi *mereu* politicoşi. Astfel, ceilalţi se vor simţi mai bine. Şi vă veţi simţi şi *dumneavoastră* mai bine.

7 Nu îi învinovăţiţi pe alţii când faceţi un pas

înapoi. Reţineţi, felul în care gândiţi când pierdeţi determină cât mai trebuie să aşteptaţi până veţi câştiga.

10

Obişnuiţi-vă să fiţi activ

Iată ceva cu care conducătorii din toate domeniile sunt de acord: lipsesc persoane cu calificarea de expert în primele rânduri, în poziţiile-cheie. Aşa cum se spune, sunt multe locuri libere în vârful ierarhiei. După cum mi-a atras atenţia un director, sunt multe persoane cu calificative aproape perfecte, dar un ingredient anume al succesului lipseşte în majoritatea cazurilor. Acesta este capacitatea de a rezolva lucrurile, de a obţine rezultate.

Orice slujbă importantă – fie ea administrarea unei afaceri, comerţul la nivel înalt, în domeniul militar sau guvernamental – necesită pe cineva care acţionează mereu. Directorii plini, care caută persoane în slujbe-cheie, vor răspunsuri la întrebări precum: „Va fi *potrivit* pentru slujbă?”, „Va *rezista?”* „E gata să o pornească *pe cont propriu?”,* „Poate el să obţină rezultate, sau e doar un vorbăreţ?”

Toate aceste întrebări au un singur ţel: să afle dacă acel candidat e un om de acţiune.

Nu e suficient să aveţi idei excelente. Dacă puneţi în practică o singură idee bună, dacă o duceţi până la capăt, e cu 100% mai bine decât dacă lăsaţi să moară o idee

excepţională.

Marele comerciant autodidact, John Wanamaker spunea adeseori: „Nu se întâmplă nimic deosebit dacă nu faceţi altceva decât să vă gândiţi”.

Vedeţi şi singuri. Tot ce avem pe lume, de la sateliţi la zgârie-nori sau hrană de bebeluşi nu reprezintă nimic altceva decât *idei puse în practică.*

Pe măsură ce studiaţi oamenii – fie ei de succes sau mediocri – veţi afla că ei se împart în două categorii. Cei de succes sunt activi; le vom spune «adepţi ai acţiunii». Oamenii obişnuiţi, mediocri, care nu au succes sunt pasivi. Le vom spune «duşmani ai acţiunii».

Putem descoperi un principiu al succesului studiind ambele categorii. Adeptul acţiunii înţelege că trebuie să acţioneze. El e activ, are grijă de toate, duce la capăt idei şi planuri. Duşmanul acţiunii nu înţelege rostul acţiunii. El amână totul până poate dovedi că nu ar trebui sau nu poate să se ocupe de toate astea, sau până când e prea târziu.

Diferenţa dintre Adeptul acţiunii şi Duşmanul acţiunii se vădeşte în nenumărate detalii. Adeptul acţiunii planifică o vacanţă. Îşi ia vacanţă. Duşmanul acţiunii planifică o vacanţă. Dar o amână până anul „viitor”. Adeptul acţiunii se hotărăşte să meargă la biserică în mod regulat. Aşa şi face. Duşmanul acţiunii are aceeaşi părere,

dar găseşte modalităţi de a amâna punerea în practică a acestui nou obicei. Adeptul acţiunii se simte dator să trimită un bilet unui cunoscut în care-l felicită pentru o anume împlinire. Scrie acel bilet. În aceleaşi condiţii, Duşmanul acţiunii găseşte un motiv bun ca să amâne scrierea acelui bilet, care nu va mai fi scris niciodată.

Diferenţele apar şi când e vorba de lucruri importante. Adeptul acţiunii vrea să pornească într-o afacere proprie. Aşa şi face. Duşmanul acţiunii vrea acelaşi lucru, dar descoperă într-o clipă că are un motiv „solid" pentru care nu e bine să o facă. Adeptul acţiunii, în vârstă de 40 de ani, se hotărăşte să-şi schimbe slujba. Aşa şi face. Duşmanului acţiunii îi vine aceeaşi idee, dar se autoconvinge să nu o pună în aplicare.

Diferenţa dintre cei doi domni transpare în toate formele de comportament. Adeptul acţiunii îndeplineşte toate lucrurile pe care şi le pune în gând, şi câştigă în plus şi încredere, un sentiment de siguranţă interioară, respect faţă de sine, şi un venit mai mare. Duşmanul acţiunii nu îndeplineşte ceea ce doreşte pentru că nu acţionează. În plus, îşi pierde respectul faţă de sine, nu se mai bazează pe propria persoană, trăieşte în mediocritate.

Adeptul acţiunii acţionează. Duşmanul acţiunii *vrea să acţioneze, dar nu o face.*

Toţi vor să pară adepţi ai acţiunii. Deci, să ne

obişnuim cu acţiunea.

Mulţi au devenit duşmani ai acţiunii pentru că au insistat să aştepte până ce absolut toate condiţiile să le fie favorabile înainte să acţioneze! Perfecţiunea este de dorit. Dar nimic din ceea ce este făurit sau proiectat de oameni nu este şi nici nu ar putea fi absolut perfect. Deci, dacă aşteptaţi să se întrunească toate condiţiile favorabile, veţi aştepta o eternitate.

Voi menţiona în cele ce urmează trei exemple de întâmplări care vă vor demonstra cum au reacţionat trei persoane la acest set de „condiţii”.

CAZUL NR. 1:

De ce nu s-a căsătorit G.N.

Domnul G.N. Are acum aproape 40 de ani, are o educaţie bună, lucrează pe post de contabil şi locuieşte singur în Chicago. Marea lui dorinţă este să se căsătorească. Vrea să fie iubit, vrea să fie alături de cineva, visează la un cămin, la copii şi la tot ce se leagă de aceste lucruri; s-a întâmplat cândva să fie la o singură zi distanţă de a-şi împlini visul. Dar de fiecare dată când a fost aproape de însurătoare, a descoperit câte ceva în neregulă cu viitoarea mireasă. („Exact la momentul potrivit, înainte să comit o greşeală cumplită.”)

O anumită ocazie se detaşează net: Acum doi ani, G.N. Credea că întâlnise în sfârşit fata potrivită. Era atrăgătoare, plăcută, inteligentă. Dar G.N. Trebuia să fie absolut sigur că însurătoarea era lucrul potrivit. În vreme ce discutau planurile de căsătorie, viitoarea doamnă G.N. A strecurat câteva remarci care l-au deranjat pe G.N.

Deci, ca să se asigure că se căsătorea cu fata potrivită, G.N. A întocmit un document de stipulaţii de patru pagini, pe care trebuia să îl aprobe ea înainte să se încheie căsătoria. Documentul, dactilografiat atent şi în formă perfect legală, acoperea orice bucăţică de existenţă la care s-ar fi putut gândi G.N. Era un capitol de religie: la ce biserică vor merge, cât de des vor merge, cât vor dona. Un alt capitol vorbea despre copii: câţi şi când.

G.N. A întocmit portretul robot al prietenilor pe care-i vor avea, statutul profesional al viitoarei soţii, unde vor locui, cum îşi vor cheltui salariile. În încheierea documentului, G.N. A consacrat o jumătate de pagină obiceiurilor pe care viitoarea doamnă avea să fie să le uite, fie să le adopte. Se menţiona fumatul, băutura, machiajul, distracţia şi aşa mai departe.

Când sărmana fată a recapitulat ultimatum-ul lui, a făcut exact ce vă aşteptaţi. I l-a trimis înapoi cu un bilet pe care scria: „Pentru mine, ca şi pentru oricine altcineva, clauza maritală «la bine şi la rău» e suficientă. Restul nu

mă interesează”.

Pe când îmi relata experienţa sa, G.N. Mi-a spus îngrijorat: „Ce-o fi fost atât de rău în faptul că am redactat acest acord în scris? În fond, căsătoria e un pas important. Nu poţi fi niciodată suficient de prevăzător”.

Dar G.N. Nu avea dreptate. *Poţi* fi excesiv de prevăzător, excesiv de atent nu doar în planificarea unei căsătorii, ci în planificarea oricărui lucru de pe lume, pe care vrem cu adevărat să-l împlinim. Standardele pot fi prea mari. Abordarea lui G.N. În ce priveşte căsătoria semăna foarte mult cu modul său de a-şi aborda munca, economiile, prieteniile, orice altceva.

Testul unei persoane de succes nu este capacitatea de a înlătura toate problemele înainte ca ele să apară, ci uşurinţa de a înfrunta greutăţile atunci când ele îşi fac apariţia. Trebuie să fim dispuşi să facem un compromis inteligent şi perfect mai degrabă decât să amânăm acţiunea la nesfârşit. Sfaturile bune spun că e mai bine să traversăm punţile pe măsură ce le întâlnim.

CAZUL NR. 2:
De ce locuieşte J.M. În casă nouă

În orice hotărâre dificilă, mintea trebuie să se confrunte cu ea însăşi – să acţioneze sau nu, să facă ceva

anume sau nu. Iată cum s-a hotărât un tânăr să acţioneze şi iată rezultatele extraordinare pe care le-a obţinut.

J.M. Are o situaţie asemănătoare cu cea a milioane de alţi tineri. Nu a împlinit încă 30 de ani, e căsătorit, are un copil şi are doar un salariu modest.

Domnul şi doamna J.M. Locuiau într-un apartament mic. Doreau amândoi o casă nouă. Râvneau avantajul unui spaţiu mai mare, a unui cartier mai curat, a unei camere pentru copil şi a unei şanse de a clădi ceva care să le aparţină.

Dar aveau o problemă – nu puteau să cumpere o casă nouă fiindcă trebuiau să plătească integral. Într-o zi, în timp ce completa cecul pentru chirie, J.M. S-a simţit realmente dezgustat faţă de sine însuşi. A observat că plata chiriei echivala cu ratele pentru o casă nouă.

J.M. Şi-a chemat soţia şi i-a spus: „Ţi-ar plăcea să ne cumpărăm o casă nouă săptămâna viitoare?” „Ce te-a apucat?” l-a întrebat ea. „Ce rost are să faci glume? Ştii că nu ne permitem. N-avem bani pentru plata integrală”.

Dar J.M. Era hotărât. „Există sute de mii de perechi ca noi care îşi propun să cumpere o casă «într-o zi», dar numai jumătate din ele o cumpără într-adevăr. Ceva le stă mereu în cale. Ne vom cumpăra casa. Nu ştiu cum vom strânge banii, dar vom face acest lucru”.

Ei bine, în săptămâna următoare au găsit o casă care

le-a plăcut amândurora, destul de simplă, dar frumoasă, la preţul de 1 200 $ plătiţi integral. Obstacolul era acum să găsească o modalitate să adune 1 200 $. J.M. ştia că nu îi poate împrumuta de la sursele obişnuite, pentru că asta i-ar împovăra creditul, astfel încât nu va putea obţine o ipotecă la preţul de vânzare.

Dacă vrei, poţi. Deodată, lui J.M. i-a venit o idee. De ce n-ar contacta constructorul şi nu i-ar propune un aranjament de împrumut pentru 1 200 $. Aşa a şi făcut. La început, constructorului nu i-a convenit ideea, dar J.M. a insistat. În cele din urmă, a acceptat. Constructorul avea să-i împrumute 1 200$ şi să primească lunar 100 $ rată plus dobândă.

Tot ce-i rămăsese lui J.M. de făcut era «să găsească» 100 $ pe lună. Domnul şi doamna J.M. Şi-au ascuţit creioanele şi s-au gândit cum să reducă cheltuielile cu 25 $ pe lună. Dar mai aveau de obţinut 75 $, pe care J.M. Trebuia să îi câştige în fiecare lună.

Apoi, lui J.M. i-a venit o altă idee. A doua zi dimineaţă, a cerut o audienţă la şef. I-a explicat ce făcea.

Şefului i-a părut bine să afle că J.M. avea să cumpere o casă nouă.

Apoi J.M. I-a spus: „Ştiţi, domnule T., ca să-mi iasă această afacere, trebuie să câştig cel puţin încă 75 de dolari pe lună. Sunt absolut convins”, continuă J.M. „că îmi

veţi mări salariul când veţi considera că merit asta. Ceea ce doresc eu acum este o singură şansă să câştig mai mulţi bani. Sunt multe de făcut pe aici la sfârşit de săptămână. Mi-aţi permite să muncesc atunci?”

Şeful a fost impresionat de sinceritatea şi ambiţia lui J.M. I-a propus o modalitate de a lucra încă zece ore la fiecare sfârşit de săptămână, iar dl şi dna J.M. S-au mutat în casă nouă.

1. Hotărârea de a acţiona a înflăcărat mintea lui J.M., care a început să se gândească la modalităţi de a-şi atinge scopul.

2. J.M. A câştigat mult mai multă încredere în sine. Îi va fi mult mai uşor să acţioneze în alte situaţii majore.

3. J.M. Le-a oferit soţiei şi copilului standardul de viaţă pe care îl meritau. Dacă ar fi aşteptat şi ar fi amânat să cumpere casa până ce s-ar fi împlinit toate condiţiile perfecte, se poate foarte bine ca ei să nu fi posedat niciodată o casă a lor.

CAZUL NR. 3:

A vrut să-şi pornească propria afacere, dar...

Domnul C.D. Reprezintă alt caz a ceea ce se întâmplă cu ideile importante când cineva aşteaptă să se întrunească toate condiţiile perfecte înainte să le pună în

practică.

La puţină vreme după cel de-al doilea război mondial, C.D. A fost angajat de Oficiul de Vamă al Serviciilor de Poştă Americane. Îi plăcea ceea ce făcea, dar după cinci ani a început să respingă limitarea, programul fix, salariul mic şi preferenţialitatea pentru cei cu vechime mai mare în muncă, ce făcea ca şansele sale de avansare să fie relativ reduse.

Apoi, i-a venit o idee. Învăţase multe despre cele necesare pentru a deveni un importator de succes. De ce nu ar pune bazele unei afaceri de import al cadourilor şi jucăriilor? C.D. Cunoştea mulţi importatori de succes care nu ştiau ce ştia el despre *capcanele* acestei afaceri.

S-au împlinit zece ani deja de când C.D. S-a hotărât că vrea să pornească o afacere pe cont propriu. Astăzi lucrează încă la Oficiul de Vamă.

De ce? Ei bine, de fiecare dată când era aproape pregătit să înceapă, s-a întâmplat ceva care l-a împiedicat să acţioneze. Lipsă de bani, recesiune economică, un bebeluş, nevoia de siguranţă temporară, restricţii de comerţ şi alte scuze, toate servind ca motive de aşteptare, de amânare.

Adevărul curat este că C.D. S-a lăsat transformat în duşman al acţiunii. Dorea să se întrunească toate condiţiile perfecte înainte să acţioneze. Cum condiţiile nu erau

niciodată perfecte, C.D. N-a acţionat niciodată.

Iată cele două lucruri ce vă pot ajuta să evitaţi costisitoarea greşeală a aşteptării până la întrunirea tuturor condiţiilor perfecte:

1. Aşteptaţi-vă la obstacole şi dificultăţi viitoare. Orice aventură presupune riscuri, probleme şi nesiguranţe. Să presupunem că vreţi să conduceţi de la Chicago la Los Angeles dar insistaţi să aşteptaţi până ce vă asiguraţi fără echivoc că nu veţi fi obligat să ocoliţi, nu veţi avea probleme cu motorul, nici vreme proastă, nici şoferi beţi, niciun fel de riscuri. Când aţi mai porni? *Niciodată!* Când vă planificaţi călătoria la Los Angeles, are sens să consultaţi o hartă a traseului, să vă revizuiţi maşina, cu alte cuvinte să eliminaţi de la început riscurile rezonabile. Dar nu puteţi elimina absolut toate riscurile.

2. Înfruntaţi problemele şi obstacolele pe măsură ce apar. Testul ce dovedeşte că o persoană are succes nu este capacitatea de a elimina toate problemele înainte să acţioneze, ci mai degrabă abilitatea de a găsi soluţii la greutăţi atunci când se confruntă cu ele. În afaceri, în căsnicie sau în orice tip de activitate, traversaţi punţile când vă ies în cale.

Nu putem cumpăra o poliţă de asigurare împotriva tuturor problemelor.

Hotărâţi-vă să vă puneţi ideile în practică. Acum

cinci sau şase ani, un profesor foarte capabil mi-a povestit planurile sale de a scrie o carte, o biografie a unei personalităţi controversate de acum câteva decenii. Ideile lui erau mai mult decât interesante: erau vii, fascinante. Profesorul ştia exact ce vrea să spună şi avea priceperea şi energia de a spune. Proiectul era menit să-l recompenseze cu multă satisfacţie interioară, prestigiu şi bani.

Primăvara trecută mi-am revăzut prietenul şi l-am întrebat inocent dacă terminase cartea. (Asta a fost o gafă: am deschis o rană veche.)

Nu, nu scrisese cartea. S-a luptat cu sine însuşi o clipă, ca şi cum s-ar fi întrebat dacă să-mi explice motivele sau nu. În cele din urmă, mi-a explicat că fusese prea ocupat, că avea prea multe „responsabilităţi” şi pur şi simplu nu ajunsese s-o facă.

De fapt, ceea ce făcuse acest profesor fusese să îngroape adânc această idee în cimitirul lui mental. A lăsat gândurile negative să-i invadeze creierul. A prevăzut munca uriaşă şi sacrificiile pe care va trebui să le facă. A identificat tot felul de motive pentru care proiectul va eşua.

Ideile sunt importante. Nu trebuie să greşim. *Trebuie* să zămislim idei ca să creăm şi să îmbunătăţim orice. Succesul îl ocoleşte pe cel căruia îi lipsesc ideile.

Dar să nu ne înşelăm nici în această privinţă. Ideile

în sine nu sunt suficiente. Ideea de a face mai multe afaceri, sau de a simplifica procedurile de muncă nu au valoare decât când sunt puse în practică.

În fiecare zi, mii de oameni îngroapă idei bune pentru că le e teamă să le pună în aplicare.

Şi după aceea, fantomele acelor idei se întorc şi îi bântuie.

Plantaţi adânc aceste două gânduri în mintea dumneavoastră. Mai întâi, investiţi-vă ideile de valoare punându-le în aplicare. Indiferent de calitatea unei idei, ea rămâne stearpă dacă nu acţionaţi.

În al doilea rând, acţionaţi asupra ideilor şi câştigaţi linişte sufletească. Cineva a spus cândva că cele mai triste cuvinte rostite sau scrise sunt acestea: ar fi putut fi. În fiecare zi auzim pe câte cineva spunând ceva precum: „Dacă aş fi intrat în afaceri în 1952, aş sta mult mai bine acum". Sau: „Am bănuit eu că lucrurile vor sta aşa. Îmi doresc să fi acţionat cumva". Dacă nu puneţi în practică o idee bună, veţi fi adânc rănit. Dacă o puneţi în practică, veţi beneficia de o uriaşă satisfacţie mentală.

Aveţi o idee bună? Atunci faceţi ceva.

Folosiţi acţiunea pentru a vindeca frica şi a dobândi încredere; lipsa acţiunii alimentează frica în orice situaţie.

Pentru a înlătura frica, *acţionaţi.* Ca s-o amplificaţi, aşteptaţi, amânaţi, lăsaţi totul pentru altă dată.

Am auzit odată un tânăr instructor paraşutist explicând: „Săritura nu e nici pe departe atât de înspăimântătoare. Aşteptarea îl ucide pe cel ce va sări. În drum spre terenul de sărituri, încerc întotdeauna să fac ca timpul să treacă mai repede pentru oamenii mei. S-a întâmplat nu o dată ca un cursant să se gândească prea mult la ce s-ar putea întâmpla şi să intre în panică. Dacă nici data viitoare nu-l convingem să sară, e terminat ca paraşutist. În loc să capete încredere, cu cât amână mai mult săritura, cu atât i se face mai frică”.

Aşteptarea îi face chiar şi pe experţi nervoşi. Revista *Time* a relatat că Edward R. Murrow, cel mai vestit prezentator de ştiri TV, transpiră şi e foarte tensionat înainte să intre în emisie. Dar, de îndată ce transmite, frica dispare. Mulţi actori veterani trec prin aceeaşi experienţă. Toţi sunt de acord că singurul leac pentru tracul de pe scenă e acţiunea. Dacă ieşi în faţa publicului îţi poţi vindeca spaima, îngrijorarea, frica.

Acţiunea vindecă frica. Într-o seară, eram în vizită la un prieten când băieţelul lui de cinci ani, care fusese dus la culcare cu doar treizeci de minute în urmă, a scos un ţipăt. Copilul fusese supra-stimulat de un film ştiinţifico-fantastic şi îi era frică de monştrişorii verzi care aveau să intre în dormitorul lui şi să-l răpească. Prietenul meu nu i-a spus: „Nu-ţi face griji, fiule. Nu ţi se va întâmpla nimic.

Culcă-te liniştit”. În loc de asta, a trecut la acţiune concretă. A jucat teatru în faţa băiatului verificând dacă ferestrele erau închise etanş. Apoi a luat unul din pistoalele de jucărie ale puştiului, l-a pus pe noptieră şi i-a spus: „Billy, dacă se întâmplă ceva, aici ai pistolul”. Copilaşul părea complet relaxat. În patru minute, a adormit tun.

Mulţi doctori prescriu „medicamente” neutre, inofensive celor care insistă să li se dea un somnifer. Pentru mulţi, simpla îngurgitare a unei pastile, chiar dacă (fără ca ei să ştie) pastila nu e un medicament, îi face să se simtă mai bine.

Este perfect natural să experimentaţi frica sub forme variate. Dar metodele uzuale de a o combate pur şi simplu nu funcţionează. Am fost alături de mulţi comercianţi care au încercat să-şi vindece frica, acea frică ce îi copleşeşte uneori chiar şi pe cei cu cea mai mare experienţă, făcând câteva ture în jurul blocului sau bând cafea în plus. Dar aceste lucruri nu dau rezultate. Modalitatea de a vindeca acest tip de frică – da, orice tip de frică – chiar aşa, *orice* tip de frică – este *acţiunea.*

Vă e frică să daţi un anume telefon? Daţi telefon, iar frica va dispărea. Amânaţi-l şi vă va fi din ce în ce mai greu.

Vă e frică să mergeţi la un doctor ca să vă faceţi un

consult? Duceţi-vă, şi grijile se vor risipi. Se poate foarte bine să nu vi se întâmple nimic serios, şi dacă vi se întâmplă, măcar veţi şti pe ce poziţie vă aflaţi. Amânaţi controlul şi vă veţi alimenta frica până când va fi atât de puternică încât veţi experimenta o senzaţie fizică de greaţă.

Vă e frică să discutaţi o problemă cu un superior? Discutaţi-o, şi veţi descoperi că vă veţi depăşi frica. Consolidaţi-vă *încrederea.* Distrugeţi *frica* prin *acţiune.*

Porniţi-vă motorul mental – mecanic

Un tânăr scriitor ce aspira la notorietate a mărturisit următoarele: „Necazul meu este că uneori trec zile şi săptămâni fără să scriu un singur rând.

Ştiţi", a menţionat el, „scrisul este o activitate creatoare. Îţi trebuie inspiraţie. Trebuie să te laşi purtat de spirit".

Ce-i drept e drept, scrisul e creator, dar iată un alt creator, tot scriitor, care mi-a explicat secretul lui „pentru producerea unei cantităţi însemnate de material de succes".

„Folosesc tehnica «forţei intelectuale»", a început el. „Am şi eu termene limită şi nu mă pot lăsa purtat de spirit. Trebuie să mă pun singur în mişcare. Iată cum

funcţionează metoda mea. Mă oblig să mă aşez la birou. Apoi iau un creion şi încep operaţiunea mecanică de scris. Scriu orice. Şi mâzgăliturи. Îmi pun în mişcare degetele şi braţul şi, mai devreme sau mai târziu, fără să fiu conştient, mintea mea o apucă pe drumul cel bun.

Uneori, desigur, îmi vin idei ca din senin chiar când nu încerc să scriu", a continuat el, „dar acelea nu sunt decât achiziţii în plus. Majoritatea ideilor bune provin din încercarea de a ne pune pe treabă".

Acţiunea trebuie să fie precedată de acţiune. E o lege a naturii. Nimic nu se porneşte singur, nici măcar zecile de dispozitive mecanice pe care le folosim zilnic.

Casa dumneavoastră este încălzită automat, dar trebuie să alegeţi (prin acţiune voluntară) temperatura dorită. Maşina dumneavoastră îşi schimbă vitezele automat doar după ce aţi mişcat levierul în direcţia corectă. Acelaşi principiu se aplică şi la acţiunea mentală. Vă puneţi în viteză mintea pentru a o face să producă pentru dumneavoastră.

Un tânăr director comercial de departament de la o organizaţie de distribuire a produselor la domiciliu mi-a explicat cum şi-a instruit echipa să înceapă „în mod mecanic" în fiecare zi mai devreme şi cu mai mult succes.

„Un comis-voiajor trebuie să fie extrem de rezistent, şi acest lucru îl ştie oricine încearcă să vândă din casă în

casă”, comenta el. „Şi comis-voiajorului cu experienţă îi vine greu să se pornească dimineaţa. Ştie prea bine că nu se va încheia ziua până când nu va fi tratat mizerabil. Deci, e foarte normal să vrea să amâne să-şi înceapă ziua. Va mai bea câteva ceşti de cafea, poate se va mai plimba o vreme prin vecini sau va face o sută de lucruri mărunte ca să amâne prima vizită.

Îmi instruiesc astfel fiecare nou angajat. Îi explic faptul că singura modalitate de a începe este să înceapă. Nu vă mai frământaţi. Nu mai amânaţi începutul. Faceţi astfel: Parcaţi-vă maşina. Luaţi cutia de mostre. Mergeţi până la uşă. Spuneţi «Bună dimineaţa» şi prezentaţi produsul automat, fără să fiţi foarte conştienţi de ceea ce spuneţi. Începeţi-vă programul astfel şi veţi sparge gheaţa. La a doua sau a treia vizită, vi se va ascuţi spiritul şi prezentările dumneavoastră vor deveni eficiente”.

Un umorist a spus odată că cea mai mare problemă în viaţă este să ieşi dintr-un pat cald într-o cameră rece. Şi avea dreptate. Cu cât staţi mai mult cuibărit acolo, gândindu-vă cât va fi de neplăcut să vă ridicaţi, cu atât vă va fi mai greu. Chiar într-o operaţie simplă ca asta, o acţiune mecanică, pur şi simplu aruncarea păturii şi punerea picioarelor pe pământ învinge frica.

Concluzia e clară. Oamenii care fac ceva în lumea asta nu aşteaptă să fie purtaţi de spirit: ei poartă spiritul

pe mai departe. Încercaţi aceste două exerciţii:

1 Folosiţi calea mecanică de îndeplinire a lucrurilor simple, dar uneori neplăcute, şi a sarcinilor gospodăreşti. Mai degrabă decât să vă gândiţi la însuşirile neplăcute ale sarcinii, porniţi imediat la treabă şi munciţi cu multă hotărâre.

Poate că pentru multe femei cea mai neplăcută treabă în casă este spălatul vaselor. Mama mea nu face nici ea excepţie. Dar a pus stăpânire pe o tehnică mecanică de a se elibera rapid de această sarcină, astfel încât să poată reveni la lucruri care îi plac.

Ridicându-se de la masă, adună mecanic câteva farfurii, şi fără să se gândească la ce o aşteaptă, începe să lucreze. Va termina în doar câteva minute. Nu-i aşa că e mai bine astfel decât să lăsăm vasele să se adune grămadă şi să ne temem de finalul neplăcut dar inevitabil?

Începeţi chiar azi. Alegeţi ceva care vă displace enorm. Apoi, fără să vă lăsaţi vreme de gândit sau timp să vă fie frică de ce aveţi de făcut, *acţionaţi.* Aceasta este cea mai eficientă cale de a avea grijă de treburile casnice.

2 În al doilea rând, folosiţi calea mecanică pentru a crea idei, a zămisli planuri, a rezolva probleme şi a face şi alte lucruri care necesită o performanţă intelectuală ridicată. Mai degrabă decât să aşteptaţi să fiţi înălţat de spirit, aşezaţi-vă şi acţionaţi asupra propriului spirit.

Iată o tehnică specială garantată să vă ajute. *Folosiţi un creion şi o hârtie.* Un creion simplu de 5 cenţi este unealta ce presupune cea mai mare concentrare din tot ce poate fi cumpărat cu bani. Dacă ar fi să aleg între un birou suprasofisticat, mochetat, superb decorat şi izolat fonic şi un creion şi o hârtie, aş alege de fiecare dată creionul şi hârtia. Cu aceste instrumente, vă puteţi clarifica o problemă.

Dacă scrieţi un gând pe hârtie, întreaga atenţie vi se va focaliza automat asupra acestui gând. Asta pentru că mintea nu e proiectată pentru a se concentra asupra unui gând şi a scrie altul în acelaşi timp. Iar când scrieţi pe hârtie, scrieţi în minte. Testele dovedesc fără putinţă de tăgadă că vă amintiţi totul mai mult timp şi mult mai exact dacă puneţi acel gând pe hârtie.

Şi, de îndată ce veţi stăpâni tehnica de concentrare a creionului şi hârtiei, veţi putea gândi în medii zgomotoase sau pline de alte tentaţii ce v-ar putea distrage atenţia. Când vreţi să vă gândiţi, începeţi fie să mâzgăliţi, fie să desenaţi scheme. E o cale excelentă de a vă pune spiritul în mişcare.

Acum este cuvântul-cheie al succesului. *Mâine, săptămâna viitoare, mai târziu, cândva, într-o zi,* sunt mai întotdeauna sinonime ale cuvântului ce desemnează eşecul – *niciodată.* Multe vise frumoase nu se împlinesc niciodată

fiindcă spunem: „Mă apuc eu într-o zi”, în loc să spunem: „Mă voi apuca acum, *chiar* acum”.

Să luăm un singur exemplu, economisirea banilor. Mai toată lumea e de acord că economiile sunt o idee bună. Dar doar pentru că e o idee bună nu înseamnă că toată lumea respectă un program organizat de economii şi investiţii. Mulţi intenţionează să economisească, dar doar puţini *duc la capăt* aceste intenţii.

Iată cum un cuplu tânăr a pus pe picioare un plan elaborat de acumulare a bogăţiei. Salariul lui Bill era de 1.000 $ pe lună, dar, împreună cu soţia lui, Janet, cheltuiau exact aceeaşi sumă pe lună. Amândoi doreau să economisească, dar găseau mereu motive pentru care credeau că nu pot începe. Ani întregi îşi promiseseră: „Vom începe când ni se va mări salariul”, „Când ne vom fi instalat, vom începe”, „Când ne vom restabili”, „luna viitoare”, „anul viitor”.

În cele din urmă, Janet s-a săturat de neputinţa lor de a economisi. I-a spus lui Bill: „Uite, vrem să economisim sau nu?” El i-a răspuns: „Desigur că vrem, dar ştii la fel de bine ca şi mine că acum nu ne putem permite să punem deoparte niciun ban”.

Dar, măcar o dată în viaţă, Janet era absolut hotărâtă să facă acest pas. „Ne tot amăgim de ani de zile că vom economisi. Nu facem asta pentru că nu putem. Să începem

să ne gândim că *putem.* Am văzut astăzi o reclamă care arată că, dacă am economisi doar 100 $ pe lună, în 15 ani vom avea 18.000 $, plus o dobândă de 6 600 $. Reclama mai spunea că e mai uşor să cheltuim ceea ce mai rămâne după economii decât ceea ce rămâne după cheltuit. Dacă eşti de acord, să începem cu 10% din salariul tău şi să păstrăm ceea ce, oricum, risipim. S-ar putea să mâncăm biscuiţi cu lapte înainte de leafă, dar dacă aşa trebuie, aşa va fi".

Bill şi Janet au fost strâmtoraţi câteva luni, dar în curând s-au adaptat la noul lor buget. Acum ştiu că e la fel de distractiv să „investeşti" bani în economii ca şi în orice altceva!

Vreţi să scrieţi câteva cuvinte unui prieten? Scrieţi-le acum. V-a venit o idee care credeţi că vă va ajuta în afaceri? Prezentaţi-o acum. Puneţi în practică sfatul lui Benjamin Franklin: „Nu lăsa pe mâine ce poţi face azi".

Reţineţi, dacă veţi considera *acum* drept cuvânt-cheie, veţi împlini orice. Dar dacă preferaţi să vă gândiţi la *într-o zi* sau *cândva,* de obicei veţi fi sortit eşecului.

Într-o zi m-am oprit să-mi vizitez o veche prietenă de afaceri. Abia se întorsese de la o conferinţă cu mulţi alţi directori. În momentul în care m-am uitat la ea, mi-am dat seama că avea ceva pe suflet. Semăna cu o femeie care fusese profund dezamăgită.

„Ştii”, mi-a spus ea, „am convocat acea conferinţă azi dimineaţă pentru că doream ajutor în vederea schimbării metodelor propuse. Dar ce fel de ajutor am primit? Aveam acolo şase oameni, dar numai unul din ei avea ceva de spus. Alţi doi au luat cuvântul, dar n-au făcut altceva decât să repete ce spusesem eu. Mi se părea că vorbesc cu nişte legume. Mărturisesc că mi-e greu să aflu ce gândesc acei oameni.

Ştii”, a continuat ea, „ai crede că vor să vorbească şi să-mi împărtăşească gândurile lor. În fond, totul îi afectează şi pe ei în mod direct”.

Prietena mea n-a primit mult ajutor în acea conferinţă. Dar, dacă aţi fi fost pe hol după încheierea şedinţei, i-aţi fi auzit pe asociaţii tineri spunând: „Eu am vrut să menţionez…”, „De ce n-a sugerat nimeni…”, „Nu cred…”, „Ar trebui să continuăm…”

Mult prea adesea „legumele”, cei care n-au nimic de spus în sala de conferinţă, vorbesc mult după şedinţă, atunci când orice ar spune nu mai contează. Se însufleţesc dintr-odată când e prea târziu.

Directorii vor comentarii. Cel care îşi ascunde ideile îşi prejudiciază viitorul.

Obişnuiţi-vă să „vă faceţi auziţi”. De fiecare dată când o veţi face, vă veţi întări. Propuneţi idei constructive.

Ştim cu toţii câţi studenţi îşi pregătesc lucrările. Cu

cele mai bune intenţii, studentul Joe îşi planifică o seară specială pentru studiu. Iată modul în care, din nefericire prea adesea, se desfăşoară această seară:

Joe e gata să înceapă să înveţe la 7 seara, dar i se pare că cina i-a căzut un pic cam greu, deci se hotărăşte să se uite puţin la televizor. „Puţin” devine de fapt o oră, pentru că programul e destul de bun. La ora 8 se aşază la birou, dar se ridică imediat pentru că tocmai şi-a amintit că i-a promis un telefon iubitei. Se mai duc vreo 40 de minute (nu vorbise cu ea toată ziua). Un telefon neaşteptat îi mai răpeşte 20 de minute. În drum spre birou, Joe este atras de un joc de ping-pong. Se mai scurge o oră. Transpiră din cauza jocului, deci face un duş. Apoi vrea să guste ceva. Efectul combinat al duşului şi ping-pong-ului l-a înfometat.

Şi astfel seara plănuită cu intenţii bune se scurge. În sfârşit, la 1 noaptea, deschide cartea, dar îi e prea somn să priceapă ceva. Până la urmă, renunţă complet. A doua zi dimineaţă îi spune profesorului „Sper să fiţi indulgent. Am învăţat pentru examenul ăsta până la 2 noaptea”.

Joe Studentul n-a acţionat pentru că şi-a irosit prea mult timp pregătindu-se de acţiune. Iar el nu este singura victimă a „pregătirii excesive”. Joe Vânzătorul, Joe Directorul, Joe Muncitorul, Josephine Casnica – toţi încearcă să se întărească şi să se pregătească cu discuţii la

birou, cu pauze pentru cafea, cu ascuţit creioane, citit, afaceri personale, ordonarea biroului, televizor şi zeci de alte modalităţi mărunte de evadare.

Dar există o soluţie de a elimina acest obicei. Spuneţi-vă „Chiar *acum* sunt într-o formă ideală ca să încep. Nu câştig nimic dacă amân. În loc să mă pregătesc, voi folosi timpul şi energia ca să «mă pornesc»”.

„Ceea ce dorim mai mult decât orice în afacerea noastră”, a declarat directorul unei companii de maşini-unelte adresându-se unui grup de directori comerciali, „este un număr mai mare de persoane cărora le vin idei bune pe care le pun apoi în aplicare. Nu există un singur lucru în schema noastră de producţie şi comercializare care nu s-ar putea face mai bine, mult mai bine. Nu vreau să înţelegeţi prin asta că nu facem treabă bună acum. Muncim bine. Dar, asemenea tuturor companiilor care progresează, avem nevoie de mai multe produse, de noi pieţe, de modalităţi noi şi mai eficiente de a face lucrurile. Depindem de oameni cu iniţiativă. Ei sunt adevăraţii conducători în echipa noastră”.

Iniţiativa este un soi special de acţiune. Ea se traduce prin împlinirea a ceva ce merită efortul fără a primi niciun impuls. Persoana cu iniţiativă dispune de o invitaţie permanentă de a intra în rândurile celor bine plătiţi din fiecare afacere şi profesie.

Directorul însărcinat cu testarea pieţei într-o companie mijlocie de fabricare a medicamentelor mi-a povestit cum şi-a obţinut slujba. E o lecţie valoroasă, ce vorbeşte despre puterea iniţiativei.

„Acum cinci ani, mi-a venit o idee”, mi-a spus el. „Pe atunci, lucram ca un fel de comis-voiajor pe teren, un fel de om de legătură între comercianţii efectivi. Am descoperit că singurul lucru care ne lipsea erau fapte despre consumatorii pe care îi doream printre clienţii noştri fideli. Am vorbit cu toţi cei de aici despre nevoia sondării pieţei. La început, nu m-a ascultat nimeni, căci conducerea nu vedea rostul acestei acţiuni.

Eram destul de obsedat de ideea testării pieţei în compania noastră, deci am luat practic taurul de coarne. Am cerut şi am obţinut permisiunea de a pregăti un raport lunar despre „Fapte legate de comercializarea medicamentelor”. Am strâns informaţii din toate sursele posibile. Am fost perseverent şi, destul de curând, direcţiunea şi ceilalţi comercianţi au devenit foarte interesaţi de ceea ce făceam. La doar un an după ce am început cruciada cercetării, am fost degrevat de sarcinile mele obişnuite şi rugat să mă concentrez asupra dezvoltării propriilor mele idei.

Restul, a continuat el, a urmat de la sine. Acum am doi asistenţi, o secretară şi câştig de trei ori mai bine decât

acum cinci ani”.

Iată două exerciţii speciale care vă ajută să vă obişnuiţi cu iniţiativa:

1 Porniţi cruciade. Când vedeţi ceva care credeţi că trebuie făcut, luaţi iniţiativa. Un nou cartier, nu departe de casa mea, era construit în proporţie de 2/3 când procesul de expansiune s-a încheiat. S-au mutat câteva familii cărora nu le păsa. Acest lucru a făcut ca multe dintre familiile bune din zonă să-şi vândă casele (în pierdere) şi să plece. Şi, aşa cum se întâmplă prea adeseori, familiile cărora le pasă s-au molipsit de nepăsare de la vecinii lor nepăsători – toţi, adică, în afară de Harry L. Lui Harry îi păsa şi s-a hotărât să lupte pentru o vecinătate mai bună.

Harry a început prin a-şi convoca câţiva prieteni. A arătat că acest cartier avea un potenţial enorm, dar că era necesar să se facă ceva, sau zona va deveni un cartier de mâna a doua. Entuziasmul lui Harry şi iniţiativa sa au câştigat imediat sprijin. Curând s-au elaborat proiecte de curăţare a terenurilor virane. S-au organizat cluburi de grădinărit, s-a început plantarea masivă de copaci. Pentru copii, a fost construit un teren de joacă. S-a construit o piscină publică. Familiile nepăsătoare au devenit suporteri entuziaşti. Întregul cartier s-a însufleţit şi a căpătat o nouă strălucire. E o adevărată plăcere să vizităm acea comunitate. Ne arată ce se poate face când se porneşte o

cruciadă.

Credeţi că la locul dumneavoastră de muncă e nevoie de un nou departament, de un nou produs sau de o altă modalitate de extindere? Ei bine, începeţi o cruciadă în acest sens. Simţiţi că biserica dumneavoastră trebuie să se mute într-o clădire nouă? Porniţi o cruciadă pentru asta. V-ar plăcea ca şcoala unde învaţă copiii dumneavoastră să fie mai bine dotată? Porniţi o cruciadă şi obţineţi dotările necesare.

Şi puteţi paria pe următorul lucru: în timp ce cruciadele încep poate ca activitate individuală, dacă ideea care le animă e bună, veţi fi sprijinit din plin.

Fiţi un adept al acţiunii şi al cruciadelor.

2 Oferiţi-vă ca voluntari. Fiecare din noi a trecut prin situaţii în care am vrut să ne oferim pentru o anume acţiune, dar n-am făcut-o. De ce? De frică. Nu frica de a nu reuşi în ceea ce ne-am propus, ci mai degrabă frica de ce vor spune asociaţii noştri. Frica de a nu fi ridicoli, de a nu fi consideraţi însetaţi de laude, de a nu fi acuzaţi că vor cu orice preţ o mărire de salariu împiedică mulţi oameni să acţioneze.

E normal să dorim să ne integrăm, să fim acceptaţi, să fim sprijiniţi de ceilalţi. Dar puneţi-vă întrebarea: „De care grup vreau să fiu sprijinit: de grupul care râde pentru că e invidios în secret, sau de grupul care progresează

acţionând?” Alegerea corectă e evidentă.

Cel ce se oferă voluntar iese în evidenţă. El se bucură de o atenţie specială. Dar, ceea ce e mai important, îşi oferă ocazia să arate că are capacităţi speciale şi ambiţie pentru că se oferă voluntar. E extraordinar să vă oferiţi ca voluntar în toate cazurile speciale.

Gândiţi-vă la liderii pe care îi cunoaşteţi în afaceri, în armată, în comunitatea dumneavoastră. Se pliază pe portretul adeptului acţiunii sau al duşmanului acţiunii?

Sunt sută la sută adepţi ai acţiunii, oameni care acţionează. Cel care rămâne pe margine, care nu se amestecă, care e pasiv nu conduce. Dar adeptul acţiunii, cel care gândeşte în termenii acţiunii, găseşte şi pe alţii care vor să-l urmeze.

Oamenii au încredere în adeptul acţiunii. Ei presupun în mod natural că acesta e o persoană care ştie ce face.

N-am auzit niciun compliment şi nicio laudă pentru faptul că cineva „nu deranjează pe nimeni”, „nu ia iniţiativă”, sau „aşteaptă până i se spune ce să facă”.

Dumneavoastră aţi auzit?

Obişnuiţi-vă cu acţiunea Puneţi în practică aceste idei-cheie:

1 Fiţi un «adept al acţiunii». Fiţi o persoană

care face treabă. Fiţi activ, nu pasiv.

2 Nu aşteptaţi până se întrunesc toate condiţiile perfecte. Nu se va întâmpla niciodată minunea asta. Aşteptaţi-vă la obstacole şi greutăţi şi rezolvaţi-le pe măsură ce apar.

3 Reţineţi, ideile singure nu aduc succes. Ideile nu au valoare decât când se acţionează asupra lor.

4 Folosiţi acţiunea ca să vindecaţi frica şi să căpătaţi încredere. Faceţi ceea ce vă provoacă frică şi frica va dispărea. Încercaţi şi veţi vedea.

5 Porniţi-vă motorul mental în mod mecanic. Nu aşteptaţi să fiţi purtat de spirit. *Acţionaţi,* priviţi lucrurile în profunzime, şi vă veţi pune în mişcare spiritul.

6 Cuvântul de ordine trebuie să fie *acum. Mâine, săptămâna viitoare, mai târziu* şi alte cuvinte de acest tip sunt sinonime cu cuvântul ce desemnează eşecul – *niciodată.* Fiţi o persoană care spune „Voi începe chiar acum”.

7 Porniţi la treabă – *imediat.* Nu pierdeţi timp pregătindu-vă de acţiune. Mai degrabă, acţionaţi.

8 Luaţi iniţiativa. Porniţi cruciade. Ridicaţi mingea şi aruncaţi-o cât mai departe. Oferiţi-vă voluntar. Arătaţi că aveţi capacitatea şi ambiţia de *a acţiona.*

intraţi în viteză şi porniţi!

11

Cum să transformaţi înfrângerea în victorie

Angajaţii serviciului de asistenţă socială şi alţii care lucrează cu declasaţi găsesc multe diferenţe de vârstă, credinţă religioasă, educaţie şi mediu printre sufletele triste care au eşuat în America. Unii dintre aceşti cetăţeni sunt surprinzător de tineri. Alţii sunt bătrâni. Unii au terminat facultatea, alţii nu au deloc şcoală. Unii sunt căsătoriţi; alţii nu. Dar toţi aceştia au ceva în comun: toţi sunt înfrânţi, distruşi, terminaţi. Fiecare s-a confruntat cu situaţii care l-au depăşit. Toţi sunt dornici, chiar ahtiaţi să vă povestească despre trauma lor personală, despre propriul lor Waterloo.

Aceste situaţii acoperă integral varietatea de experienţe umane de la „M-a părăsit soţia”, sau „Am pierdut totul şi n-aveam unde să mă duc”, la „Am comis unele fapte care m-au exclus din societate, deci am ajuns aici”.

Dacă ar fi să facem diferenţa între rataţi şi americanii obişnuiţi, am observa diferenţe evidente în modul de trai. Dar descoperim iarăşi că domnul Mediocru oferă esenţialmente aceleaşi motive de a-şi explica mediocritatea ca şi domnul Ratat de a-şi justifica eşecul. În

adâncul sufletului domnul Mediocru se simte înfrânt. Are răni deschise de pe urma situaţiilor care l-au copleşit.

Acum el este excesiv de prevăzător. Se târăşte mai departe, ocolind emoţia unei vieţi victorioase, nemulţumit de sine însuşi. Se simte învins, dar încearcă din toate puterile să îndure sentinţa mediocrităţii pe care i-a rezervat-o „soarta”.

Şi el a suferit o înfrângere, dar într-o manieră clară şi „acceptată” din punct de vedere social.

Dacă ne înălţăm către lumea puţin populată a succesului, vom descoperi iarăşi oameni de provenienţe foarte diferite. Directori de corporaţii, miniştri, oficiali ai guvernului, oameni de frunte din orice domeniu se vădesc a proveni din case sărace, case bogate, familii destrămate, câmpuri de porumb şi bumbac, din periferii. Aceşti oameni care conduc fiece domeniu din societatea noastră au trecut prin toate situaţiile dificile pe care vi le puteţi imagina.

Se poate pune semn de egalitate între domnul Ratat, un domn Mediocru şi un domn Succes din toate punctele de vedere – vârstă, inteligenţă, provenienţă, naţionalitate, orice – cu o singură excepţie. Singurul lucru din cauza căruia nu puteţi pune semn de egalitate între ei este reacţia lor la înfrângere.

Când cel pe care îl numim ratat a suferit lovitura de graţie, nu s-a mai putut ridica. A rămas acolo, întins la

podea. Domnul Mediocru s-a aşezat în genunchi, dar s-a târât în direcţia opusă şi, când nu l-a mai văzut nimeni, a luat-o la fugă în acea direcţie ca să se asigure că nu va mai fi făcut praf niciodată.

Domnul Succes a reacţionat cu totul altfel la lovitura de graţie. S-a ridicat în picioare, a învăţat o lecţie, a uitat înfrângerea şi a pornit-o mai departe.

Unul dintre cei mai apropiaţi prieteni de-ai mei este un consultant managerial de succes. Când intraţi în biroul lui, simţiţi că sunteţi realmente în centru. Mobila frumoasă, covoarele, oamenii ocupaţi, clienţii importanţi, toate vă spun că acea companie e prosperă.

Un cinic ar putea spune: „Numai un «escroc» ar fi putut pune pe picioare o asemenea operaţiune”. Dar cinicul ar greşi. Nu era nevoie nici de un om genial, sau de un bogătaş, sau de un norocos. Tot (şi nu folosesc cu uşurinţă cuvântul *tot* pentru că „tot” înseamnă atât de mult uneori) *tot ce a fost necesar a fost un om perseverent care nu crede niciodată în înfrângere.*

În spatele acestei companii prospere şi respectabile, stă povestea unui om care şi-a croit drum spre vârful ierarhiei luptându-se şi bătându-se, pierzând economiile de zece ani în primele şase luni de lucru, locuind în birou vreme de câteva luni pentru că n-avea cu ce să plătească chiria apartamentului, refuzând numeroase oferte bune de

slujbă, pentru că dorea să îşi menţină această idee şi s-o pună în aplicare, auzind toţi clienţii produselor sale spunând „nu” de 100 de ori mai des decât „da”…

În timpul celor şapte ani incredibil de dificili care i-au fost necesari ca să reuşească, n-am auzit nicio singură dată ca prietenul meu să se plângă. Îmi explica: „Dave, învăţ. E multă competiţie în afacerea asta şi, cum nu o putem elimina, e greu de vândut. Dar încep să învăţ cum trebuie făcută”.

Şi a învăţat.

Odată i-am spus prietenului meu că sunt de părere că această experienţă îl solicită mult. Dar mi-a răspuns: „Nu, nu îmi ia nimic din viaţă. În schimb, îmi îmbogăţeşte nespus existenţa”.

Citiţi biografiile din *Who’s Who în America* şi veţi afla că cei ce au reuşit cu adevărat s-au confruntat cu înfrângeri serioase. Toată lumea din grupurile de elită ale oamenilor de succes s-a confruntat cu opoziţie, descurajare, greutăţi, necazuri personale.

Citiţi biografiile şi autobiografiile oamenilor importanţi şi veţi descoperi iarăşi că toţi aceşti oameni s-ar fi putut abandona greutăţilor de fiecare dată.

Sau faceţi aşa. Învăţaţi ceva din trecutul preşedintelui companiei dumneavoastră, sau al primarului oraşului, sau alegeţi orice persoană de succes. Dacă

încercaţi, veţi descoperi că acel individ a depăşit obstacole majore, importante.

Nu este posibil să dobândiţi un succes major fără să vă loviţi de împotriviri, greutăţi şi obstacole. Dar puteţi folosi greutăţile ca să vă propulseze mai departe. Să vedem cum.

Am văzut recent o statistică în cadrul publicităţii pentru un aeroport care spunea că se întâmplă un accident la zece miliarde de mile de zbor. Călătoria pe calea aerului e excepţional de sigură în zilele noastre. Din nefericire, accidente sunt. Dar atunci, Administraţia Aeronautică Civilă soseşte rapid pentru a afla ce a provocat prăbuşirea. De pe o arie de câteva mile, se strâng fragmentele de metal şi se lipesc la loc. O mulţime de experţi reconstituie ceea ce probabil s-a întâmplat. Sunt intervievaţi martorii şi supravieţuitorii. Investigaţia durează săptămâni întregi, luni, până se află răspunsul la întrebarea „Care a fost cauza prăbuşirii?”

De îndată ce AAC găseşte un răspuns, se trece la acţiune imediată pentru a împiedica posibilitatea de a se mai întâmpla vreodată un asemenea accident. Dacă prăbuşirea s-a datorat unui defect de construcţie, celelalte avioane de acelaşi tip trebuie să fie corectate. Sau dacă anumite instrumente au defecte, trebuie să se facă corecturile necesare. Sute de instrumente de securitate

ataşate aparatelor de zbor moderne au rezultat din investigaţiile AAC.

AAC studiază dificultăţile pentru a pregăti calea spre un transport aeronautic sigur. E evident că eforturile lor rentează.

Doctorii se folosesc de obstacole ca să pregătească drumul către o sănătate mai bună şi o viaţă mai lungă. Adeseori moare câte un pacient din motive necunoscute, iar doctorii fac o autopsie ca să afle motivul decesului. Astfel învaţă mai multe despre corpul omenesc şi sunt salvate vieţile altor oameni.

Un prieten director comercial dedică o şedinţă de lucru integrală pe lună ajutorului oferit angajaţilor să-i ca aceştia să descopere de ce au ratat afaceri importante. O afacere pierdută este revăzută şi examinată cu grijă. Astfel, agentul comercial află cum să evite să piardă afaceri similare pe viitor.

Antrenorul de fotbal care câştigă cele mai multe meciuri este cel care revede detaliile fiecărui meci împreună cu echipa sa, ca să identifice greşelile. Unii antrenori înregistrează meciurile pe casetă video, astfel încât echipa să vadă exact mişcările greşite. Scopul: să joace mai bine în jocul următor.

Persoanele oficiale din AAC, directorii comerciali de succes, medicii, antrenorii de fotbal şi profesioniştii din

toate domeniile respectă acest principiu al succesului: *învăţaţi tot ce se poate de pe urma unei înfrângeri.*

Când suntem învinşi în orgoliul propriu, primul impuls este să ne implicăm emoţional, atât de mult încât nu reuşim să învăţăm lecţia.

Profesorii ştiu că reacţia unui student când eşuează la un examen ne vorbeşte despre potenţialul său de succes. Când eram profesor la Universitatea de Stat Wayne din Detroit, acum câţiva ani, n-am avut încotro şi a trebuit să dau o notă proastă unui student dintr-un an terminal. El a fost foarte şocat. Îşi făcuse deja planurile de absolvire şi era jenant să le anuleze. Îi rămâneau două opţiuni: să facă din nou cursul, să ia examenul şi să-şi ia diploma într-o festivitate de absolvire amânată, sau să abandoneze facultatea fără diplomă.

Mă aşteptam ca studentul să fie dezamăgit, chiar oarecum beligerant, când va afla de eşecul său. Aveam dreptate. După ce i-am explicat că munca lui era cu mult sub standardele aşteptate, studentul a recunoscut că nu învăţase prea mult pentru acest curs.

„Dar”, continuă el, „mediile mele de până acum sunt cel puţin de nivel mediu. Asta nu contează deloc pentru dumneavoastră?”

Am evidenţiat faptul că nu putea conta, pentru că măsurăm performanţa la fiecare curs. Am adăugat că toate

codurile universitare rigide interzic schimbarea notei pentru orice alt motiv în afară de o greşeală din partea profesorului.

Studentul, înţelegând că toate modalităţile de a-şi modifica nota îi sunt blocate, s-a enervat foarte tare. „Domnule profesor”, mi-a spus, „aş putea numi 50 de oameni din acest oraş care au reuşit în viaţă fără să urmeze acest curs sau să audă vreodată de el. Ce naiba e aşa de important la cursul ăsta? De ce să mă împiedice câteva note blestemate să-mi iau diploma?

Mulţumesc lui Dumnezeu, a adăugat el, că «cei din afară» nu văd lucrurile ca dumneavoastră, profesorii”.

După această remarcă am făcut o pauză de 45 de secunde. (Am învăţat că, dacă eşti vizat, o cale eficientă de a împiedica un război de cuvinte este să faci o pauză lungă înainte să răspunzi.)

Apoi i-am spus prietenului meu student: „O mare parte din ceea ce spui dumneata e adevărat. Există mulţi, foarte mulţi oameni de mare succes care habar n-au de conţinutul acestui curs. S-ar putea ca dumneata însuţi să ai succes fără să ştii toate astea. În cadrul schemei de ansamblu a vieţii, conţinutul cursului nu va conta cine ştie cât. Dar atitudinea dumitale faţă de acest curs contează”.

„Ce vreţi să spuneţi cu asta?” m-a întrebat.

„Pur şi simplu asta”, i-am răspuns eu, „«în afară» te

notează exact la fel ca noi. Ce contează acolo este exact ce contează şi aici – să-ţi faci treaba. «În afară «nu te vor promova şi nu te vor plăti mai mult dacă faci o muncă de mâna a doua”.

Am mai făcut o pauză ca să mă asigur că a înţeles ce-am vrut să spun.

Apoi i-am spus: „Pot să îţi sugerez ceva? Acum eşti foarte dezamăgit. Înţeleg cum te simţi. Şi n-o să ţi-o iau în nume de rău dacă eşti supărat pe mine. Dar priveşte această experienţă într-o lumină pozitivă. Ai o lecţie deosebit de importantă de învăţat din toate astea: dacă nu produci, nu ajungi acolo unde ai dori. Învaţă această lecţie şi în cinci ani o vei privi ca pe una dintre cele mai profitabile lecţii pe care le-ai învăţat în tot timpul petrecut aici”.

M-am bucurat când, câteva zile mai târziu, am aflat că acest student s-a reînscris la curs. De data aceasta, a promovat cu brio. După aceea, mi-a făcut o vizită specială ca să-mi spună cât a apreciat discuţia pe care o avuseserăm.

„Am învăţat ceva din faptul că m-aţi picat la examen prima oară”, mi-a spus. „Poate că sună ciudat, domnule profesor, dar acum mă bucur că n-am trecut de prima dată”.

Putem transforma înfrângerile în victorii. Găsiţi

lecţia, puneţi-o în practică, apoi întoarceţi-vă la înfrângeri şi zâmbiţi.

Cei cărora le place să meargă la cinema nu-l vor uita niciodată pe marele Lionel Barrymore. În 1936, dl Barrymore şi-a fracturat şoldul. Fractura nu s-a mai vindecat niciodată. Majoritatea au crezut că dl Barrymore e terminat. Nici vorbă. A folosit această înfrângere ca să se pregătească pentru un succes şi mai important. În următorii 18 ani, în ciuda durerii care n-a cedat deloc, a jucat zeci de roluri de succes într-un scaun cu rotile.

Pe 15 martie 1945, W. Calvin Williams mergea în urma unui tanc în Franţa. Tancul a lovit o mină care a explodat şi l-a orbit pentru totdeauna pe dl Williams.

Dar asta nu l-a împiedicat pe dl Williams să-şi urmărească visul de a fi preot şi consilier. Când a absolvit facultatea (cu *magna cum laudae),* dl Williams s-a gândit că fiind orb „mă va ajuta de fapt în carieră. Nu pot judeca niciodată după aparenţe. Deci, pot acorda mereu o a doua şansă cuiva. Faptul că sunt orb mă împiedică să mă disociez de cineva din cauza felului în care arată. Vreau să fiu genul de persoană pe care toţi se pot bizui şi în care pot avea încredere să-şi dezvăluie secretele”.

Nu este oare acesta un exemplu minunat de înfrângere crudă şi amară transformată în victorie?

Înfrângerea nu e *decât* o stare de spirit şi nimic mai

mult.

Un prieten de-al meu, care este un investitor substanţial şi de succes la bursă, evaluează atent fiecare decizie de investiţie în lumina experienţelor anterioare. Odată mi-a spus: „Acum 15 ani, când am început prima dată să investesc, m-am înşelat de-a binelea de câteva ori. Ca majoritatea amatorilor, am vrut să mă îmbogăţesc repede. În loc de asta, am dat faliment rapid. Dar asta nu m-a oprit. Ştiam care sunt punctele economice solide şi că, pe termen lung, acţiunile bine alese sunt cele mai bune investiţii pe lume.

Deci, am considerat acele prime investiţii defectuoase ca fiind o parte integrantă a educaţiei mele”, râde el.

Pe de altă parte, cunosc o mulţime de oameni care, după una sau două investiţii neînţelepte, devin întruchipări ale «lipsei de încredere». Mai degrabă decât să-şi analizeze greşelile şi să-şi unească forţele pentru un lucru bun, ajung la concluzia complet falsă că investiţia în acţiuni este doar o formă de joc de noroc şi, mai devreme sau mai târziu, toată lumea pierde.

Hotărâţi-vă chiar acum să învăţaţi ceva de pe urma oricărei înfrângeri. Data viitoare când vi se pare că lucrurile merg prost la serviciu sau acasă calmaţi-vă şi aflaţi care este cauza necazului. Aceasta este calea de a

evita comiterea aceleiaşi greşeli de două ori.

Dacă sunteţi învinşi, câştigaţi doar în cazul în care învăţaţi din această experienţă.

Noi, fiinţele umane, suntem creaturi ciudate. Ne grăbim să ne asumăm integral meritul pentru victoriile noastre. Când câştigăm, vrem ca lumea întreagă să afle. E normal să vrem ca alţii să se uite la noi şi să spună: „Uite-l pe cel ce a făcut aşa şi pe dincolo”.

Dar fiinţele umane se grăbesc la fel de tare să arunce vina pe altcineva pentru eşecurile lor. E normal ca vânzătorii să-şi condamne clienţii când scad vânzările. E normal ca directorii să-şi învinovăţească angajaţii sau pe colegii directori când lucrurile scapă de sub control. E normal ca soţul să dea vina pe soţie şi invers când sunt certuri şi probleme în familie.

E adevărat că în această lume complicată alţii ne pot călca în picioare. Dar mai e adevărat şi că, de cele mai multe ori, ne călcăm singuri în picioare. Pierdem datorită deficienţelor personale, din cauza unor greşeli personale.

Iată o cale spre succes. Reamintiţi-vă că vreţi să fiţi cât de perfectă poate fi o fiinţă umană. Fiţi obiectiv. Puneţi-vă sub un geam de sticlă şi priviţi-vă cum ar face-o o parte dezinteresată. Observaţi dacă aveţi o slăbiciune pe care n-aţi mai remarcat-o până acum. Dacă e aşa, acţionaţi şi corectaţi-o. Mulţi se obişnuiesc atât de mult cu ei înşişi,

încât nu mai văd modalităţile de îmbunătăţire.

Marea vedetă a Operei Metropolitane, Rise Stevens, a declarat în *Readers Digest* (iulie 1955) că în cel mai nefericit moment al vieţii ei, a primit cel mai bun sfat cu putinţă.

La începutul carierei ei, domnişoara Stevens a pierdut concursul de audiţii. După eşec, domnişoara Stevens s-a amărât. „Aveam nevoie să aud”, spunea ea, „că vocea mea e considerabil mai bună decât a oricărei alte fete, că verdictul a fost grosolan de nedrept, că pur şi simplu nu am avut relaţiile potrivite ca să câştig”.

Dar profesoara domnişoarei Stevens n-a cocoloşit-o. I-a spus în faţă: „Draga mea, ai curajul să-ţi recunoşti propriile greşeli”.

„Oricât mi-aş fi dorit să mă autocompătimesc”, continuă dra Stevens, „acele cuvinte mă urmăreau pretutindeni. În acea seară m-au trezit. N-am mai putut să dorm până nu mi-am înfruntat defectele. Întinsă acolo, în întuneric, m-am întrebat: «De ce am eşuat?», «Cum pot câştiga data viitoare?» şi am recunoscut faţă de mine însămi că vocea mea nu era nici pe departe pe cât de bună ar fi trebuit, că va trebui să-mi perfecţionez limbile străine, că trebuie să învăţ mai multe roluri”.

Dra Stevens a continuat să relateze cum faptul că şi-a privit deschis greşelile nu a ajutat-o doar să reuşească pe

scenă, ci şi să câştige mai mulţi prieteni şi să aibă o personalitate mai plăcută.

E constructiv să fiţi autocritic. Vă ajută să vă întăriţi pe dumneavoastră înşivă şi vă oferă eficienţa necesară pentru succes. E destructiv să daţi vina pe ceilalţi. Nu câştigaţi absolut nimic „demonstrând" că altcineva a greşit.

Fiţi autocritic în mod constructiv. Nu fugiţi de defecte. Fiţi asemenea adevăraţilor profesionişti. Ei îşi identifică greşelile şi slăbiciunile, apoi le corectează. De aceea sunt profesionişti.

Evident, nu încercaţi să găsiţi defecte în unicul scop de a vă spune: „Iată un alt motiv pentru care sunt un ratat".

În schimb, priviţi-vă greşelile din perspectiva „Iată o altă modalitate de a câştiga un şi mai mare succes".

Marele Elbert Hubbard a spus odată: „Ratat este cel ce a dat-o în bară şi nu e capabil să înveţe de pe urma acestei experienţe".

Adeseori dăm vina pe ghinion pentru eşecurile noastre. Spunem: „Ei bine, aşa a fost să fie", şi asta-i tot. Dar gândiţi-vă o clipă. Lucrurile nu se întâmplă pur şi simplu. Ci există trei motive: întâmplarea, destinatarul ei şi împrejurările. Direcţia unei lovituri este explicată prin legi fizice precise.

Să presupunem că AAC ar elabora un raport de tip „Ne pare rău că s-a întâmplat accidentul, dar, oameni buni, aşa se mai întâmplă câteodată”.

Aţi spune că e timpul să schimbaţi AAC-ul. Sau să presupunem că un medic i-ar explica unei rude: „Îmi pare cumplit de rău. Nu ştiu ce s-a întâmplat. Aşa a fost să fie”.

Aţi schimba doctorul când dumneavoastră sau o altă rudă s-ar îmbolnăvi.

Abordarea de tip lucrurile-astea-se-mai-întâmplă nu ne spune nimic. Nu suntem mai bine pregătiţi să evităm o a doua greşeală data viitoare când ne confruntăm cu o situaţie similară. Antrenorul de fotbal care abordează înfrângerea de sâmbătă spunând „Ei bine, băieţi, aşa sare mingea” nu îşi ajută jucătorii să evite aceleaşi greşeli sâmbăta următoare.

Orville Hubbard, primarul oraşului Dearborn, Michigan, de 17 ani la rând, este unul dintre cei mai excentrici şi cei mai respectaţi administratori urbani.

Cu zece ani înainte să devină primarul Dearborn-ului, domnul Hubbard ar fi putut să pretexteze «ghinionul» şi să iasă din politică.

Înainte de a deveni un câştigător etern, Orville Hubbard a fost de trei ori «ghinionist» în încercarea de a obţine funcţia de primar. A eşuat de trei ori să obţină funcţia de senator. O dată a fost învins în cursa alegerilor

pentru Congres.

Dar Orville Hubbard a studiat aceste înfrângeri. Le-a privit ca pe o parte integrantă a educaţiei sale politice. Iar astăzi e unul dintre cei mai acizi, cei mai imbatabili politicieni din administraţia locală.

În loc să daţi vina pe ghinion cercetaţi acele greutăţi. Dacă pierdeţi, învăţaţi. O mulţime de oameni trec prin viaţă punându-şi mediocritatea pe seama „ghinionului”, „nenorocirii”, „nefericirii”, „spiritelor rele”. Acei oameni sunt încă nişte copii imaturi, care caută compasiune. Fără să-şi dea seama, ei nu reuşesc să vadă obstacolele în a deveni mai importanţi, mai puternici şi mai încrezători în sine.

Nu mai daţi vina pe ghinion. În acest fel n-a ajuns nimeni unde dorea să meargă.

Un prieten consultant literar, scriitor şi critic a vorbit recent cu mine despre cele necesare pentru a deveni un scriitor de succes.

„O mulţime de pretinşi scriitori”, mi-a explicat el, „pur şi simplu nu vorbesc serios când spun că vor să scrie. Încearcă puţin, dar renunţă când descoperă că trebuie să lucreze cu adevărat. Nu prea am răbdare cu astfel de oameni, pentru că ei caută o scurtătură şi aceasta pur şi simplu nu există.

Dar, a continuat el, nu vreau să spun că pura

perseverenţă e suficientă. Adevărul gol-goluţ este că adeseori nu e suficientă.

Chiar acum lucrez cu un tip care a scris 62 de nuvele, dar n-a vândut niciuna. Evident, e perseverent în dorinţa lui de a deveni scriitor. Dar problema lui este că foloseşte aceeaşi tehnică de bază în tot ceea ce scrie. A pus la punct un şablon al poveştilor lui. N-a făcut niciodată experienţe cu materialul său – cu acţiunea, personajele şi chiar stilul operelor sale. Ce încerc acum este să-l fac pe acest client să folosească abordări şi tehnici noi. E capabil, şi dacă experimentează, sunt sigur că va vinde mult din ceea ce scrie. Dar până ce se va întâmpla asta, va fi respins de fiecare dată".

Sfatul consultantului literar e valoros. Trebuie să fim perseverenţi. Dar perseverenţa este doar unul dintre ingredientele victoriei. Putem să încercăm la nesfârşit, şi să eşuăm mereu dacă nu îmbinăm perseverenţa cu experimentarea.

Edison e considerat unul dintre cei mai perseverenţi oameni de ştiinţă ai Americii. Se spune că a făcut mii de experimente înainte să inventeze becul electric. Dar reţineţi: Edison a făcut *experimente.* Şi-a urmat visul de a crea un bec care să dea lumină. Însă perseverenţa lui a dat rezultate numai în combinaţie cu experimentele.

Dacă sunteţi perseverenţi în legătură cu ceva nu

înseamnă neapărat că veţi fi învingător. Dar perseverenţa combinată cu experimentele garantează succesul.

De curând, mi-a atras atenţia un articol despre continua goană după petrol. Spunea că toate companiile petroliere studiază structura rocilor cu mare atenţie înainte să foreze. Totuşi, în ciuda analizei lor ştiinţifice, şapte puţuri din opt se dovedesc a fi doar găuri sterpe.

Companiile petroliere persevereză în căutarea petrolului nu prin săparea unei singure gropi de dimensiuni ridicole, ci mai degrabă încercând cu un nou puţ atunci când raţiunea ne spune că primul nu va produce.

Mulţi oameni ambiţioşi trec prin viaţă cu o perseverenţă admirabilă şi demonstrează ambiţie, dar nu reuşesc pentru că nu încearcă noi abordări. Urmăriţi-vă ţelul. Nu vă abateţi deloc de la el. Dar nu vă daţi cu capul de pereţi. Dacă nu obţineţi rezultate, încercaţi o nouă abordare.

Oamenii cu o perseverenţă de invidiat, care pot să pună mâna pe ceva şi să nu-i mai dea drumul, au o calitate esenţială pentru obţinerea succesului. Iată două sugestii care vă vor ajuta să aveţi o mai mare putere de experimentare, ingredientul care, alături de perseverenţă, dă rezultate:

1 Spuneţi-vă: „Există o soluţie”. Toate gândurile sunt

magnetice. De îndată ce vă veţi spune „Sunt învins. Nu am nicio cale să rezolv această problemă”, veţi atrage gândurile negative, ce vor sfârşi prin a vă convinge că aşa stau lucrurile, sunteţi terminat.

În schimb, credeţi: „Există o cale de rezolvare a acestei probleme”, iar gândurile pozitive vă vor invada mintea ajutându-vă să găsiţi o soluţie.

E important să credeţi că „există o soluţie”. Consilierii maritali nu au niciun succes în recuperarea căsniciilor până ce unul, sau, de preferat, ambii parteneri nu înţeleg că *este* posibil să recupereze fericirea.

Psihologii şi asistenţii sociali spun că un alcoolic e condamnat la alcoolism până când se va convinge *singur* că îşi poate înfrânge setea.

Anul acesta au fost puse bazele a mii de noi afaceri. De azi în cinci ani, doar puţine dintre ele vor mai funcţiona. Majoritatea rataţilor vor spune: „A fost prea mare concurenţă. N-am avut altă şansă decât să renunţăm. Problema reală este că, atunci când oamenii se lovesc de bariera numită LDG („lucrurile devin grele”), nu se gândesc decât la înfrângere, deci sunt înfrânţi.

Când credeţi că *există o soluţie,* transformaţi în mod automat energia negativă (s-o lăsăm baltă, să ne întoarcem) în energie pozitivă (să continuăm, să mergem înainte).

O problemă, o dificultate e de nerezolvat doar dacă credeţi că nu are soluţie. Atrageţi soluţiile crezând în potenţialitatea lor. Refuzaţi, pur şi simplu refuzaţi să vă permiteţi măcar să spuneţi sau să gândiţi că e imposibil.

2 Faceţi un pas înapoi şi porniţi-o de la zero. Adeseori stăm atât de aproape de o problemă, încât nu mai vedem noile soluţii sau noile abordări.

Un prieten inginer a fost angajat acum câteva săptămâni să proiecteze o structură revoluţionară de aluminiu; de fapt, nimic asemănător nu a mai fost proiectat sau construit până acum. L-am văzut acum doar câteva zile şi l-am întrebat cum avansa construcţia.

„Nu prea strălucit”, mi-a răspuns el, „cred că n-am petrecut destul timp în grădină vara asta. Când mă presează probleme dificile de proiectare vreme îndelungată, simt nevoia să mă deconectez şi să mă las invadat de idei noi.

V-ar surprinde”, a continuat el, „să aflaţi că cele mai multe idei inginereşti îmi vin când stau la umbra unui copac, pe iarbă, cu un furtun în mână”.

Preşedintele Eisenhower a fost o dată întrebat la o conferinţă de presă de ce-şi lua atâtea sfârşituri de săptămână libere. Răspunsul său a fost un sfat bun pentru toţi cei care vor să-şi maximizeze capacitatea creatoare. Dl Eisenhower a spus: „Nu cred că vreo fiinţă umană, fie el

preşedintele companiei General Motors sau al Americii, poate da ce e mai bun pur şi simplu stând la birou şi ascunzându-se după o grămadă de hârtii. De fapt, preşedintele ar trebui să încerce să ignore detaliile nerelevante şi să se gândească singur la principiile şi factorii de bază… astfel încât să poată produce raţionamente clare şi mai bune”.

Un fost asociat de-al meu îşi ia mereu, împreună cu soţia, o vacanţă în afara oraşului, care durează 72 de ore pe lună. Şi-a dat seama că acest pas înapoi şi noul început îi îmbunătăţeau eficienţa mentală, în consecinţă investindu-l cu mai multă valoare în faţa clienţilor săi.

Când vă loviţi de un obstacol, nu renunţaţi la întregul proiect. În schimb, faceţi un pas înapoi, împrospătaţi-vă din punct de vedere mental. Încercaţi ceva simplu, cum ar fi să cântaţi la un instrument, să faceţi o plimbare sau să dormiţi puţin. Apoi, când abordaţi din nou problema, soluţia va sosi de la sine.

E rentabil să vedeţi partea bună şi în situaţiile majore. Un tânăr mi-a spus cum s-a concentrat să vadă latura pozitivă a faptului că şi-a pierdut slujba. Mi-a explicat astfel: „Lucram pentru o companie mare de credite. Într-o bună zi, am fost concediat. A fost o reducere de personal, şi s-au dispensat de angajaţii «cei mai lipsiţi de valoare» ai companiei.

Nu câştigam prea mult, dar, la standardele care îmi guvernaseră viaţa, mi se părea suficient. Câteva ore m-am simţit cumplit, dar apoi m-am hotărât să privesc această concediere ca pe o binecuvântare mascată. Nici nu-mi plăcuse slujba prea mult şi totuşi o păstrasem, nu înaintasem niciodată. Acum aveam şansa să găsesc ceva care să-mi placă într-adevăr. N-a durat mult până am găsit o slujbă care îmi plăcea şi cu un salariu mai mare. Faptul că am fost concediat de la compania de credit a fost cel mai bun lucru care mi s-a întâmplat vreodată".

Reţineţi, vedeţi în orice situaţie ceea ce doriţi să vedeţi. Dacă vedeţi partea bună a lucrurilor, veţi învinge. Toate lucrurile se vor aranja dacă veţi avea pur şi simplu o privire limpede în perspectivă.

pe scurt

Diferenţa dintre succes şi eşec rezidă în atitudinile pe care le adoptăm faţă de eşecuri, handicapuri, descurajări şi alte situaţii dezamăgitoare. Cinci idei principale vă vor ajuta să transformaţi înfrângerea în victorie. Iată-le:

1 Analizaţi înfrângerile pentru a vă pregăti calea spre succes. Când pierdeţi, învăţaţi şi apoi veţi

câştiga data viitoare.

2 Aveţi curajul să fiţi propriul dumneavoastră critic constructiv. Identificaţi-vă defectele şi slăbiciunile şi apoi corectaţi-le. Astfel veţi deveni un profesionist.

3 Nu mai daţi vina pe ghinion. Studiaţi fiecare obstacol. Aflaţi ce n-a mers. Reţineţi, nimeni n-a ajuns nicăieri dând vina pe ghinion.

4 Îmbinaţi perseverenţa cu experimentele. Nu vă abandonaţi idealul, dar nu vă daţi cu capul de pereţi. Încercaţi abordări noi. Faceţi experimente.

5 Reţineţi, în fiecare situaţie *există* o parte bună. Găsiţi-o. Vedeţi partea bună şi înlăturaţi descurajarea.

12

Lăsaţi-vă scopurile să vă conducă spre progres

Orice dovadă de progres uman – investiţiile noastre importante sau mărunte, descoperirile noastre medicale, triumfurile noastre inginereşti, succesele în afaceri – toate au fost mai întâi gândite şi apoi au fost transformate în realitate. Sateliţii plutesc în jurul Pământului nu datorită unor descoperiri întâmplătoare, ci pentru că oamenii de ştiinţă şi-au propus „să cucerească spaţiul”.

Un ţel este un obiectiv, un scop. Un ţel e mai mult decât un vis; e un vis pus în practică. Un ţel e mai mult decât un slab „O, aş vrea să pot”. Un ţel este un hotărât „Iată pentru ce mă zbat”.

Nu se întâmplă nimic, nu se înregistrează niciun progres dacă nu ne stabilim un ţel. Oamenii rătăcesc prin viaţă dacă nu au ţeluri. Se împotmolesc, neştiind niciodată încotro merg, deci nu ajung nicăieri.

Ţelurile sunt indispensabile succesului aşa cum fără aer nu se poate trăi. Nimeni nu obţine succesul fără a-şi stabili un ţel. Nimeni nu trăieşte fără aer. Stabiliţi exact unde vreţi să ajungeţi.

Dave Mahoney a progresat de la o slujbă de 25 $ pe săptămână la serviciul de poştă al unei agenţii de

publicitate la cea de vicepreşedinte al unei agenţii la vârsta de 27 de ani şi preşedinte al Companiei Good Humour la 33 de ani. Iată ce spune el despre propriile ţeluri: „Nu contează unde aţi ajuns sau unde vă aflaţi, ci încotro vreţi să mergeţi”.

Nu contează unde aţi ajuns sau unde vă aflaţi, ci încotro vreţi să mergeţi.

O corporaţie progresistă planifică toate ţelurile pe care şi le propune cu 10 până la 15 ani înainte. Directorii care conduc afaceri de succes trebuie să se întrebe: „Unde dorim să se plaseze compania noastră de azi în 10 ani?” Apoi îşi canalizează eforturile în acea direcţie. Capacitatea unei fabrici noi nu e proiectată pentru nevoile actuale, ci pentru ceea ce se va ivi în cinci sau zece ani. Se fac cercetări pentru a zămisli produse care se vor vinde peste zece ani sau mai mult.

O corporaţie modernă nu-şi lasă viitorul pe seama şansei. N-ar trebui să faceţi la fel?

Putem învăţa cu toţii o lecţie preţioasă din privirea în perspectivă. Putem şi ar trebui să facem planuri cu cel puţin zece ani înainte. Trebuie să vă formaţi *acum* o imagine despre persoana care doriţi să deveniţi de azi în zece ani dacă vreţi să însufleţiţi acea imagine. Acesta este un gând critic. În acelaşi fel în care afacerea care neglijează planificarea va deveni o cu totul altă afacere

(dacă supravieţuieşte), individul care nu reuşeşte să îşi stabilească scopuri pe termen lung va fi cu siguranţă încă o persoană azvârlită încoace şi încolo de valurile vieţii. Nu putem progresa fără scopuri în viaţă.

Vă voi împărtăşi acum un exemplu care ilustrează motivele pentru care succesul ne solicită ţeluri pe termen lung. Nu mai devreme de săptămâna trecută, un tânăr (îi vom spune F.B.) a venit la mine cu o problemă în carieră. F.B. părea foarte politicos şi inteligent. Nu era căsătorit şi terminase facultatea în urmă cu patru ani.

Am vorbit o vreme despre ce făcea acum, despre studiile lui, despre aptitudini şi mediul din care provine. Apoi i-am spus: „Îmi ceri ajutor să-ţi schimbi slujba. Ce fel de slujbă îţi doreşti?”

„Ei bine”, mi-a spus el, „de asta am venit la dumneavoastră. Nu ştiu ce vreau să fac”.

Problema lui era, desigur, foarte des întâlnită. Dar am înţeles că nu l-ar ajuta să îi aranjez interviuri cu diferiţi directori. Încercarea pură este o modalitate foarte precară de a alege o slujbă. Dacă cineva se confruntă cu zeci de cariere posibile, şansele de a face alegerea corectă sunt de câteva zeci la una. Ştiam că trebuie să-l ajut pe F.B. Să vadă că înainte să-şi aleagă un drum înţelept în carieră, trebuie să ştie ce caută.

Deci i-am spus: „Să privim planul dumitale de

carieră din această perspectivă. Vrei să-mi spui cum crezi că vei arăta de acum în zece ani?”

F.B., gândindu-se, în mod evident, serios la întrebare, mi-a răspuns: „Ei bine, cred că vreau cam ce vrea toată lumea: o slujbă bună, salariu mare şi o casă frumoasă. Totuşi”, continuă el, „recunosc că nu m-am prea gândit la asta”.

L-am liniştit spunându-i că e foarte normal. Am continuat – explicându-i că modul său de a alege o carieră seamănă cu mersul la ghişeul unui aeroport şi solicitarea: „Daţi-mi un bilet”. Vânzătorii de bilete nu vă pot ajuta dacă nu le oferiţi o destinaţie. Deci, i-am spus: „Nu te pot ajuta să-ţi găseşti o slujbă până nu voi şti încotro vrei să te îndrepţi, şi doar dumneata îmi poţi spune acest lucru”.

Asta l-a pus pe gânduri pe F.B. Am petrecut următoarele două ore nu discutând despre meritele diferitelor tipuri de slujbe, ci mai degrabă discutând despre cum se aleg idealurile. Cred că F.B. A învăţat cea mai importantă lecţie din cariera sa: *Înainte de a porni, trebuie să ştii încotro te îndrepţi.*

Asemenea companiei progresiste, planificaţi-vă viitorul. Şi dumneavoastră sunteţi, într-un fel, o entitate reprezentativă de afaceri: «Produsele» dumneavoastră sunt talentul, priceperile şi capacităţile. Vreţi să vă îmbunătăţiţi produsele, ca să puteţi cere pe ele cel mai

mare preţ posibil. Dacă vă planificaţi viitorul, puteţi face acest lucru.

Iată doi paşi care vă vor ajuta.

Mai întâi, vizualizaţi-vă viitorul în termenii a trei departamente: muncă, viaţă de familie, viaţă socială. Dacă vă împărţiţi viaţa astfel, nu veţi mai fi zăpăcit, veţi preveni conflictele, veţi vedea în sfârşit în perspectivă.

În al doilea rând, pretindeţi de la dumneavoastră înşivă răspunsuri clare şi precise la următoarele întrebări: Ce vreau să fac în viaţă? Unde vreau să ajung? Ce mă satisface?

Un autoportret, de azi în zece ani: Ghid de planificare pe zece ani

a. *În sectorul de lucru:* de azi în zece ani.

1. Ce salariu doresc să am?

2. Ce nivel de responsabilitate caut?

3. Câtă autoritate doresc să obţin?

4. Cât prestigiu vreau să câştig de pe urma muncii mele?

B. *În sectorul casnic:* de azi în zece ani.

1. Ce fel de standard de viaţă vreau să ofer familiei mele şi mie însumi?

2. Ce fel de casă îmi doresc?

3. Ce fel de concediu vreau să-mi iau?

4. Ce tip de suport financiar vreau să ofer copiilor mei în primii lor ani de viaţă adultă?

C. *În sectorul social:* de azi în zece ani.

1. Ce fel de prieteni îmi doresc?

2. În ce fel de cercuri sociale vreau să intru?

3. Ce poziţii importante vreau să ocup în comunitate?

4. Căror cauze demne de interes vreau să îmi dedic viaţa?

Acum câţiva ani, băieţelul meu m-a rugat să-l ajut să construiască un coteţ pentru Peanut, o căţeluşă inteligentă cu pedigree îndoielnic, de fapt mândria şi bucuria fiului meu. Perseverenţa şi entuziasmul lui m-au convins, deci am început să-i construim o căsuţă lui Peanut. Talentele noastre combinate de tâmplărie erau nule, iar produsul final vorbea de la sine.

La puţin timp, ne-a vizitat un prieten şi, văzând ce făcusem, ne-a întrebat: „Ce-aţi înghesuit acolo între copaci? Nu e un coteţ de câine, nu-i aşa?” I-am răspuns: „Ba da”. El mi-a arătat doar câteva dintre greşeli şi a concluzionat: „De ce n-ai făcut un plan? Nimeni nu construieşte în zilele noastre un coteţ de câine fără un plan”.

Şi, vă rog, atunci când vă veţi vizualiza viitorul, nu vă

fie frică să visaţi. În zilele noastre, oamenii sunt măsuraţi după îndrăzneala visurilor lor. Nimeni nu realizează mai mult decât îşi propune. Deci, propuneţi-vă un viitor strălucit.

În continuare, voi reproduce un extras fidel din planul de viaţă al unuia dintre foştii noştri studenţi. Citiţi-l. Remarcaţi cât de bine şi-a vizualizat acest om „casa” lui din viitor. Pe măsură ce scria, e evident că s-a transpus integral în viitor.

„Visul legat de căminul meu este o casă la ţară. Casa va semăna cu un conac tipic din sud, va avea două etaje, coloane albe şi tot ce trebuie. Terenurile vor fi mărginite de un gard, şi va exista poate şi un heleşteu cu peşti sau chiar două, pentru că şi mie şi soţiei mele ne place să pescuim. Vom pune coteţele pentru dobermani undeva în curtea din spate. Mi-am dorit întotdeauna o alee lungă şi şerpuită pentru maşini, străjuită din ambele părţi de copaci.

Dar o casă nu este neapărat un cămin. Voi face tot ce pot ca această casă să fie mult mai mult decât doar locul unde mâncăm şi dormim. Desigur că nu dorim să-l excludem pe Dumnezeu din planurile noastre şi, de-a lungul anilor, ne vom petrece destulă vreme cu activităţi legate de biserică.

De azi în zece ani vreau să-mi pot permite să fac o

croazieră în jurul lumii împreună cu familia. Mi-ar plăcea foarte mult să pot face asta înainte ca familia să se risipească prin căsătorii etc. Dacă nu ne ajunge timpul să înconjurăm lumea dintr-odată, o vom împărţi în patru sau cinci vacanţe diferite şi vom vizita în fiecare an o altă parte a lumii. Evident că toate aceste planuri «domestice» depind de cât de bine îmi va merge la «serviciu», deci va trebui să am rezultate bune dacă vreau să am atâtea împliniri".

Acest plan a fost scris acum cinci ani. Studentul meu avea atunci două magazine ieftine. Acum are cinci. Şi a cumpărat deja 17 acri la ţară. Gândeşte şi progresează conform planului către scopul său.

Cele trei sectoare ale vieţii dumneavoastră sunt foarte strâns legate între ele. Într-o oarecare măsură, fiecare depinde de celelalte. Dar sectorul care le influenţează cel mai mult pe celelalte este cel profesional. Cu mii de ani în urmă, omul cavernelor cu cea mai paşnică viaţă de cămin şi cel mai respectat de vecinii săi de cavernă era cel mai abil vânător. Dacă generalizăm, acelaşi lucru este valabil şi azi. Standardul de viaţă pe care îl oferim familiei, respectul social şi comunitar pe care îl obţinem depinde în mare parte de succesul în sectorul profesional.

Nu demult, Fundaţia de Cercetare Managerială

McKinsey a coordonat un studiu pe scară largă pentru a afla ce calităţi sunt necesare pentru ca o persoană să devină director. Au fost interogaţi lideri din domeniile afacerilor, din guvern, ştiinţă şi religie în repetate rânduri, cercetătorii au obţinut acelaşi răspuns sub diferite forme: cea mai importantă calificare pentru un director este *simpla dorinţă de a progresa.*

Reţineţi acest sfat al lui John Wanamaker: „Nimeni nu face mare lucru până când nu îşi pune tot sufletul şi energia în cauza pentru care munceşte".

Când e bine orientată, dorinţa înseamnă *putere.* Dacă nu reuşiţi să daţi curs dorinţei, dacă nu faceţi ceea ce vă place cel mai mult, sunteţi foarte aproape de mediocritate.

Îmi amintesc o conversaţie cu un scriitor foarte talentat de la un ziar studenţesc. Individul acesta avea potenţial. Promitea o carieră frumoasă în ziaristică! La puţină vreme după absolvire, l-am întrebat: „Ei bine, Dan, ce ai de gând să faci, să te dedici unei forme sau alteia de jurnalism?" Dan m-a privit şi mi-a spus: „Pe naiba! Îmi place să scriu şi m-am distrat mult scriind pentru ziarul facultăţii. Dar lumea e plină de ziarişti şi nu vreau să mor de foame".

Nu l-am văzut şi n-am mai auzit de el timp de cinci ani. Apoi, într-o seară, s-a întâmplat să mă întâlnesc cu el

în New Orleans. Dan lucra ca asistent al directorului de personal pentru o companie cu profil electronic. Şi s-a grăbit să-mi spună că nu-i prea place ce face! „Am un salariu destul de mare şi am o viaţă destul de asigurată, dar ştiţi, nu pun suflet. Îmi doresc să mă fi angajat la o editură sau la un ziar de când am absolvit facultatea”.

Atitudinea lui Dan reflecta plictiseală, dezinteres. Era cinic în legătură cu multe lucruri. Nu va obţine niciodată un succes adevărat până când nu-şi va părăsi slujba actuală şi nu va intra ca angajat la un ziar. Succesul necesită un efort sincer şi numai dumneavoastră puteţi face paşii decisivi în această direcţie pe care o doriţi cu tot sufletul.

Dacă Dan şi-ar fi urmat visul, ar fi putut ajunge expert în comunicare. Iar pe termen lung ar fi câştigat mult mai mult şi ar fi fost mult mai mulţumit de propria persoană decât va putea fi în alt domeniu.

A schimba o slujbă care nu vă place pe una care vă place e ca şi cum aţi pune un motor de 500 de cai putere într-o maşină veche de zece ani.

Toţi avem dorinţe. Toţi visăm la ceea ce ne dorim într-adevăr să facem. Dar puţini dintre noi ascultăm cu adevărat glasul dorinţei. În loc să ne supunem dorinţei, o înăbuşim. Se folosesc cinci arme pentru a ucide succesul. Anihilaţi-le. Sunt periculoase.

1 Auto-subestimarea. Aţi auzit zeci de oameni spunând: „Aş vrea să devin doctor (sau director sau artist în domeniul publicitar sau propriul meu şef), dar nu sunt în stare”; „N-am cap”; „Aş eşua dacă aş încerca”; „N-am educaţie şi/sau experienţă”. Mulţi tineri ucid dorinţa prin bine cunoscuta auto-subestimare.

2 „Siguremia”. Cei care spun „Am o slujbă sigură” folosesc arma siguranţei pentru a-şi înăbuşi visele.

3 Concurenţa: „Scena e deja super-aglomerată”, „Oamenii din acest domeniu se calcă în picioare” sunt observaţii care ucid rapid dorinţa.

4 Presiunea din partea părinţilor. Am auzit sute de tineri argumentând alegerea carierei cu replica: „Mi-ar plăcea mult să mă pregătesc pentru altceva, dar părinţii mă obligă să fac asta şi trebuie să-i ascult”. Cred că majoritatea părinţilor nu comandă intenţionat copiilor ce trebuie să facă. Fiecare părinte inteligent doreşte ca fiul sau fiica lui să aibă o viaţă de succes. Dacă tânărul explică răbdător de ce preferă o altă carieră, şi dacă părinţii acceptă să asculte, nu vor fi conflicte. Obiectivul comun al celor două persoane în legătură cu cariera tânărului este unul singur: succesul.

5 Responsabilitatea familială. Atitudinea de tip „Ar fi fost înţelept să mă mut acum cinci ani, dar am familie şi nu mă pot schimba”, ilustrează acest tip de armă ce ucide

succesul.

Anihilaţi aceste arme de ucidere a succesului! Reţineţi, singura modalitate de a obţine o putere deplină este de a porni în forţă, în direcţia a ceea ce doriţi să faceţi. Dacă vă lăsaţi în seama dorinţei, veţi câştiga energie, entuziasm, forţă mentală şi chiar o sănătate mai durabilă.

Şi niciodată nu e prea târziu să vă lăsaţi condus de dorinţă.

Majoritatea copleşitoare a oamenilor de succes lucrează mult mai mult de 40 de ore pe săptămână. Şi nu-i auziţi plângându-se că lucrează prea mult. Oamenii de succes se concentrează asupra scopului lor şi astfel câştigă energie.

Ideea este următoarea: energia creşte, se fortifică atunci când aveţi un ţel bine definit şi v-aţi decis să urmăriţi acel scop. Mulţi oameni, milioane chiar, pot găsi noi energii alegându-şi un ţel şi dând tot ce au mai bun în ei în vederea împlinirii lui. Ţelurile vindecă plictiseala. Ţelurile pot vindeca şi multe boli cronice.

Să privim ceva mai în profunzime puterea ţelurilor. Când vă lăsaţi în voia dorinţelor, când permiteţi să vă lăsaţi obsedaţi de un anume scop, primiţi puterea fizică, energia şi entuziasmul necesare pentru a vă împlini scopul. Dar mai primiţi ceva, ceva la fel de preţios. Primiţi

„instrumentarul automat” care vă ajută să vă îndreptaţi direct spre obiectivul propus.

Lucrul cel mai uluitor la un scop adânc gravat în suflet este că vă împiedică să vă abateţi de la drumul ce duce la realizarea a ceea ce ne-am propus. Asta nu e vorbărie goală. Se întâmplă următorul lucru. Când cedaţi în faţa scopului, scopul îşi croieşte drum în subconştientul dumneavoastră. Subconştientul intervine mereu în acest joc. Conştiinţa nu, cu excepţia cazului în care se pune de acord cu mecanismul de gândire al subconştientului. Fără o cooperare deplină din partea subconştientului, individul ezită, e nesigur, nehotărât. Acum, dacă v-aţi interiorizat scopul în subconştient, reacţionaţi bine în mod automat. Conştiinţa este eliberată de o gândire corectă, în direcţia corectă.

Să ilustrăm aceste afirmaţii cu ajutorul a două persoane ipotetice. Pe măsură ce veţi citi, veţi recunoaşte aceste personaje printre cunoştinţele dumneavoastră. Îi vom numi Tom şi Jack. Aceştia doi se aseamănă în toate privinţele, cu excepţia uneia singure. Tom are o imagine deosebit de clară a ceea ce vrea să ajungă. De acum în zece ani îşi imaginează că va fi vicepreşedinte de corporaţie.

Cum Tom s-a pus în slujba ţelului său, acesta îi semnalează prin intermediul subconştientului ce să facă,

sau ce să nu facă, astfel încât să fie ajutat să ajungă unde doreşte. Ţelul îţi vorbeşte în mod constant: „Eu sunt viziunea pe care vrei s-o transpui în realitate. Iată ce trebuie să faci în acest scop”.

Ţelul lui Tom nu îl poartă aiurea în generalităţi vagi. Îl direcţionează precis în tot ce face. Când Tom cumpără un costum, ţelul vorbeşte, iar Tom face alegerea corectă. Ţelul îi arată lui Tom ce paşi să facă spre a progresa în slujba următoare, ce să spună la conferinţa de afaceri, ce să facă atunci când se naşte un conflict, ce să citească, ce atitudine să adopte. Dacă Tom deviază puţin de la direcţia dorită, instrumentarul lui automat, adăpostit bine în subconştientul său, îl atenţionează şi îi spune ce să facă spre a relua drumul cel bun.

Ţelul lui Tom l-a făcut pe acesta hipersensibil la toate forţele multiple care-l afectează la locul de muncă.

Pe de altă parte, Jack, cum nu are niciun ţel, nu are nici instrumentarul automat care să-l ghideze. Se zăpăceşte foarte uşor. Acţiunile lui nu reflectă nicio politică personală elaborată. Jack se clatină, îşi schimbă părerile, ghiceşte ce trebuie să facă. Deoarece îi lipseşte consistenţa unui scop, Jack a apucat-o greoi pe calea bătătorită către mediocritate.

Îmi permit să vă sugerez să recitiţi acest capitol, chiar acum. Interiorizaţi aceste concepte. Apoi priviţi în

jur. Studiaţi eşalonul de vârf al persoanelor de succes. Remarcaţi cum ele sunt în întregime, fără excepţie, devotate obiectivului lor. Remarcaţi cum viaţa unei persoane de mare succes gravitează în jurul unui ţel.

Lăsaţi-vă în voia ţelului dumneavoastră. Complet. Permiteţi-i să vă obsedeze şi să vă furnizeze instrumentarul automat de care aveţi nevoie pentru a atinge acel scop.

Fiecare dintre noi s-a trezit în vreo sâmbătă dimineaţă fără niciun plan, fără organizare mentală sau scrisă care să înfăţişeze ce intenţionăm să facem. În astfel de zile nu realizăm aproape nimic. Ne învârtim de colo-colo toată ziua, recunoscători atunci când s-a încheiat în cele din urmă. Însă, dacă am fi întâmpinat acea zi cu un plan, am fi realizat multe.

Această experienţă obişnuită ne oferă o lecţie importantă: ca să împlinim ceva, trebuie să ne facem planuri în vederea împlinirii.

Înainte de al doilea război mondial, oamenii noştri de ştiinţă au văzut puterea potenţială ferecată în atom. Dar se ştia relativ puţin despre modalitatea de divizare a atomului şi eliberarea acelei puteri uriaşe. Când Statele Unite au intrat în război, oameni de ştiinţă optimişti au văzut puterea potenţială a bombei atomice. S-a elaborat un program de lucru cu un singur scop precis: construirea

bombei atomice. Rezultatul e arhicunoscut. În doar câţiva ani, eforturile concentrate au dat roade. Bombele au fost lansate, iar războiul s-a încheiat. Dar fără acel program precis pentru ducerea la îndeplinire a scopului, divizarea atomului ar fi fost probabil amânată zece ani, poate şi mai mult.

Stabiliţi-vă ţeluri în tot ceea ce faceţi.

Marele nostru sistem de producţie ar fi compromis fără speranţă dacă directorii de producţie n-ar stabili şi n-ar respecta date-limită şi scheme de producţie. Directorii comerciali ştiu că vânzătorii vând mai mult când li se dă o cantitate fixă de comercializat pe zi. Profesorii ştiu că studenţii îşi scriu lucrările trimestriale la timp când este precizat un termen-limită.

De acum, pe măsură ce vă apropiaţi de succes, stabiliţi-vă ţeluri: termene-limită, zile fixe, cantităţi auto-impuse. Nu veţi îndeplini decât ceea ce planificaţi să îndepliniţi.

Conform doctorului George E. Burch de la Şcoala Universitară de Medicină de la Tulane, un expert în studiul longevităţii umane, multe lucruri determină lungimea vieţii: greutatea, ereditatea, regimul, tensiunea psihică, deprinderile personale. Dar dr Burch spune: „Cea mai rapidă cale spre sfârşit este să vă pensionaţi şi să nu mai faceţi nimic. Orice fiinţă umană trebuie să îşi păstreze un

interes în viaţă dacă vrea să continue să trăiască”.

Fiecare dintre noi dispune de opţiune. Pensionarea poate fi începutul sau sfârşitul. Atitudinea de tip „nu fac nimic altceva decât să mănânc, să dorm şi să merg de colo-colo” este echivalentă cu forma de pensionare „vă-otrăviţi-rapid”. Majoritatea celor care privesc pensionarea ca pe finalul vieţii pline de sens află în curând că pensionarea este finalul vieţii înseşi. Dacă nu trăiesc pentru ceva, dacă nu au un ţel, oamenii se topesc rapid.

Cealaltă extremă, modul raţional de pensionare este metoda de tip „mă voi înălţa în direcţia corectă şi voi începe imediat”. Unul dintre cei mai remarcabili prieteni ai mei, Lew Gordon, şi-a ales modalitatea de pensionare. Ziua în care s-a pensionat Lew, acum câţiva ani, din slujba de vicepreşedinte al uneia dintre cele mai mari bănci din Atlanta, a fost cu adevărat pentru el Ziua începutului. A devenit consultant de afaceri. Iar ritmul lui este uluitor.

Acum, la vârsta de peste 60 de ani, are numeroşi clienţi şi este solicitat ca orator în toată ţara. Unul dintre proiectele lui speciale este ajutorul oferit consolidării frăţiei Pi Sigma Epsilon, o organizaţie tânără, dar care creşte rapid, pentru agenţii comerciali profesionişti şi directori comerciali. De fiecare dată când îl văd, mi se pare că Lew întinereşte. Sufleteşte, n-are mai mult de 30 de ani. Puţini oameni pe care îi cunosc, de orice vârstă ar fi, se

bucură mai mult de viaţă decât acest domn în vârstă care s-a decis să trăiască.

Cei ce seamănă cu Lew Gordon nu sunt bătrâni morocănoşi care-şi plâng de milă pentru că sunt bătrâni.

Ţelurile, ţelurile clare pot ţine o persoană în viaţă atunci când nimic altceva nu mai reuşeşte. Doamna D., mama unui prieten de-al meu din facultate s-a îmbolnăvit de cancer când fiul ei avea doar doi ani. Şi mai cumplit, soţul ei murise în urmă cu numai trei luni înainte să-i fie pus diagnosticul. Doctorii i-au dat puţine speranţe. Dar doamna D. Nu avea de gând să renunţe. Era hotărâtă să-şi vadă fiul absolvent de facultate şi administrând un mic magazin pe care i-l lăsase soţul ei. Au urmat numeroase intervenţii chirurgicale. De fiecare dată, doctorii spuneau: „Încă vreo câteva luni”.

Cancerul nu a fost niciodată vindecat. Dar acele „câteva luni în plus” au devenit douăzeci de ani. Şi-a văzut fiul absolvind facultatea. La şase săptămâni după aceea, s-a stins.

Un ţel, o dorinţă arzătoare a fost suficient de puternică pentru a îndepărta o moarte sigură vreme de două decenii.

Folosiţi ţelurile pentru a trăi mai mult. Nicio cucerire medicală de pe lume – şi toţi medicii vor accepta acest lucru – nu este la fel de puternică în prelungirea vieţii pe

cât este *dorinţa de a face ceva.*

Persoana hotărâtă să obţină un succes maxim învaţă principiul că *progresul se face pas cu pas.* O casă e construită cărămidă cu cărămidă. Un joc de fotbal se câştigă cu fiecare partidă. Un magazin devine mai mare cu fiecare nou client. Orice împlinire însemnată este rezultatul unei serii de mici împliniri.

Eric Sevareid, autor şi corespondent bine cunoscut, a publicat în *Readers Digest* (aprilie 1957) cel mai bun sfat pe care l-a primit vreodată, şi anume principiul „kilometrului următor". Iată câteva fragmente din articolul său:

„În timpul celui de-al doilea război mondial, împreună cu alţi câţiva oameni, a trebuit să ne paraşutăm dintr-un avion în stare tehnică proastă, proiectat în America pentru transportul de pasageri, în jungla muntoasă de la graniţa dintre Burma şi India. Au trecut săptămâni bune până când ar fi putut să ajungă la noi o expediţie de salvare bine dotată, şi de aceea am început atunci un marş dureros şi anevoios către India civilizată. Ne aştepta un drum de aproape 225 de kilometri, de traversat munţi sub arşiţa de august şi ploile musonice.

În prima oră a marşului, mi s-a înfipt un crampon de la un bocanc adânc în picior; până seara, aveam băşici sângerânde cât monezile de 50 de cenţi pe ambele

picioare. Puteam oare să merg 225 de kilometri? Puteau ceilalţi, mulţi într-o stare mai deplorabilă decât mine, să ajungă la capătul drumului? Eram convinşi că nu. Dar *puteam* merge şchiopătând până la acea creastă, *puteam* ajunge până la satul următor unde să petrecem noaptea acasă la prietenii pe care aveam să ni-i facem. Şi evident, nu trebuia să facem decât atât…

Când am renunţat la slujba şi la salariul meu pentru a scrie o carte de un sfert de milion de dolari, n-am putut suporta să cuprind cu gândul toată amploarea proiectului. Aş fi părăsit cu siguranţă ceea ce a devenit cea mai mare sursă de mândrie profesională pentru mine. Am încercat să nu mă gândesc decât la paragraful următor, nu la pagina următoare şi în niciun caz la capitolul următor. Astfel, timp de şase luni bune, n-am făcut altceva decât să scriu paragraf după paragraf. Cartea «s-a scris singură».

Cu ani de zile în urmă, am început să colaborez cu radio-ul şi să scriu, zilnic, câte o tabletă; astăzi, numărul lor se ridică la 2000. Dacă mi s-ar fi cerut atunci să semnez un contract pentru «2000 de tablete» aş fi refuzat pentru că aş fi fost înfricoşat de amploarea uriaşă a acestei sarcini. Dar nu mi s-a cerut să scriu decât una, şi apoi pe următoarea, şi n-am făcut mai mult decât atât”.

Principiul «kilometrului următor» a funcţionat pentru Eric Sevareid şi va funcţiona şi pentru

dumneavoastră.

Metoda numită pas-cu-pas este singura modalitate inteligentă de a atinge orice obiectiv. Cea mai bună formulă de renunţare la fumat de care am auzit, cea care a funcţionat la prietenii mei mai mult decât oricare alta, este numită metoda de oră-cu-oră. În loc să încerce să atingă ţelul suprem – eliberarea de această depindere – hotărându-se pur şi simplu să nu mai fumeze niciodată, persoana se hotărăşte să nu mai fumeze în ora următoare. Când s-a încheiat ora, fumătorul îşi reînnoieşte pur şi simplu hotărârea să nu mai fumeze pentru încă o oră. Mai târziu, pe măsură ce dorinţa slăbeşte, perioada creşte la două ore, apoi la o zi. În cele din urmă, vă veţi atinge scopul. Cel care vrea să se elibereze de o deprindere *dintr-odată* eşuează, căci nu poate suporta durerea psihologică. O oră e uşoară; „pentru totdeauna” e un lucru dificil.

Dacă doriţi să atingeţi orice obiectiv, trebuie să aplicaţi metoda pas-cu-pas. Un director tânăr ar trebui să considere orice însărcinare, indiferent cât de neînsemnată ar fi, ca o ocazie de a face un pas înainte. Un vânzător se califică pentru responsabilităţi de conducere cu fiecare lucru pe care îl vinde.

Pentru un preot fiecare predică, pentru un profesor fiecare curs, pentru un om de ştiinţă fiecare experiment, pentru directorul unei afaceri fiecare conferinţă este un

prilej de a face un pas înainte spre un ţel mai important.

Câteodată ni se pare că cineva cucereşte succesul dintr-odată. Dar dacă verificaţi biografiile oamenilor care par că au ajuns în vârful ierarhiei dintr-odată, veţi descoperi că terenul a fost pregătit cu atenţie dinainte. Iar acei oameni „de succes” care-şi pierd faima la fel de rapid cum au şi câştigat-o, sunt doar nişte impostori care nu şi-au construit o fundaţie solidă.

Exact ca o clădire frumoasă care e construită din cărămizi, fiecare dintre ele putând să pară nesemnificativă, exact în acelaşi fel se construieşte şi o viaţă de succes.

Faceţi următorul lucru: Porniţi pe drumul care duce la ţelul dumneavoastră suprem făcând cu următoarea dumneavoastră însărcinare, oricât de neînsemnată ar părea, un pas în direcţia corectă. Întipăriţi-vă această întrebare în minte şi folosiţi-o ca să evaluaţi tot ceea ce faceţi: „Voi ajunge astfel unde doresc?” Dacă răspunsul e nu, renunţaţi; dacă e da, perseveraţi.

E limpede. Nu ajungem la succes printr-un plonjon hotărât. Ajungem acolo pas cu pas. Un plan excelent constă în stabilirea unor cote lunare de împlinire.

Examinaţi-vă. Decideţi-vă care sunt lucrurile precise care vă vor conduce spre o eficienţă sporită. Folosiţi formularul de mai jos ca pe un ghid. Sub fiecare titlu important, notaţi lucrurile pe care le veţi face în

următoarele 30 de zile. Apoi, după încheierea celor 30 de zile, verificaţi-vă progresul şi stabiliţi-vă un alt plan de 30 de zile. Nu renunţaţi niciodată să exersaţi cu lucrurile „minore” care vă vor pregăti pentru ţelurile mari.

Ghid de progres în 30 de zile

De azi în… voi **a.** Renunţa la aceste obiceiuri (sugestii):

1. Să amân lucrurile.
2. Să vorbesc urât.
3. Să mă uit la televizor mai mult de o oră pe zi.
4. Să bârfesc.

B. Adopta aceste deprinderi (sugestii):

1. O examinare atentă a propriei înfăţişări, în fiecare dimineaţă, în oglindă.
2. O planificare atentă a muncii de a doua zi în seara precedentă.
3. Complimente adresate celorlalţi cu orice ocazie posibilă.

C. Spori valoarea mea în faţa şefului în următoarele feluri (sugestii):

1. Îmi voi antrena mai bine subordonaţii.
2. Voi învăţa mai mult despre compania mea, despre ce produce şi ce clienţi deserveşte.

3. Voi face trei propuneri concrete pentru a-mi ajuta compania să devină mai eficientă.

D. Spori valoarea mea în familie în următoarele feluri (sugestii):

1. Voi aprecia mai mult lucrurile mărunte pe care le face soţia mea şi pe care înainte nu le apreciam.

2. O dată pe săptămână, voi face un program special pentru întreaga mea familie.

3. O oră pe zi, voi acorda atenţia mea integrală familiei.

E. Ascuţi spiritul în următoarele feluri (sugestii):

1. Voi dedica două ore pe săptămână citirii unor reviste de specialitate.

2. Voi citi un ghid scris de un autodidact.

3. Îmi voi face noi prieteni.

4. Voi petrece 30 de minute pe zi meditând în linişte, fără să fiu tulburat.

Data viitoare când vă întâlniţi cu o persoană deosebit de echilibrată, de şlefuită şi eficientă reamintiţi-vă că nu s-a născut astfel. Printr-un enorm efort conştient, investit zi de zi, persoana respectivă a ajuns ceea ce este. Dacă doriţi rezultate, trebuie să vă dedicaţi fiecare zi consolidării deprinderilor noi şi pozitive şi distrugerii deprinderilor vechi şi negative.

Elaboraţi-vă propriul plan de progres pe o perioadă

de 30 de zile chiar acum.

Adeseori, când vorbesc despre stabilirea ţelurilor, se găseşte câte cineva care să spună: „Ştiu că e important să muncesc pentru îndeplinirea unui plan, dar atât de adesea se întâmplă lucruri care îmi răstoarnă planurile”.

E adevărat că există mulţi factori care vă scapă de sub control şi care vă afectează într-adevăr destinaţia. În familia dumneavoastră poate interveni o boală grea sau chiar moartea, slujba pe care o deţineţi poate fi pierdută, vi s-ar putea întâmpla un accident.

Iată o concluzie pe care trebuie să ne-o întipărim în minte: *pregătiţi-vă să faceţi cotituri în drumul dumneavoastră.* Dacă aţi conduce pe o stradă şi aţi vedea un indicator de tip «Drum închis», n-aţi rămâne blocat acolo şi nici nu v-aţi întoarce acasă. Drumul închis nu înseamnă decât că nu puteţi ajunge la destinaţia propusă urmând acel drum. Puteţi găsi uşor alt drum de urmat ca să ajungeţi unde doriţi.

Observaţi ce fac conducătorii militari. Când elaborează un plan perfect pentru a atinge un obiectiv, nu uită să pună pe hartă şi planuri alternative. Dacă se întâmplă ceva nepregătit care exclude planul A, ne putem îndrepta spre planul B. Staţi liniştit într-un avion chiar dacă ştiţi că aeroportul e închis, pentru că ştiţi că pilotul are terenuri de aterizare alternative şi o rezervă suficientă

de combustibil.

Există rareori persoane care au atins un succes considerabil şi care să nu fi înfruntat greutăţi – chiar multe.

Când facem un ocol, nu trebuie să ne schimbăm scopurile. Pur şi simplu abordăm o cale diferită.

Aţi auzit probabil adeseori multe persoane spunând câte ceva precum: „O, cât îmi doresc să fi cumpărat în 19… acţiuni ale companiei X. Aş avea acum o grămadă de bani”.

Evident, oamenii se gândesc să investească în acţiuni sau obligaţiuni, proprietăţi imobiliare sau alt tip de proprietăţi. Dar cel mai însemnat şi cel mai rentabil fel de investiţie este *auto-investiţia,* achiziţionarea lucrurilor care consolidează puterea mentală şi performanţa.

O afacere de progres ştie că viitorul ei de succes de azi în cinci ani nu depinde de ceea ce va face de azi în cinci ani, ci mai degrabă de ceea ce face, ce investeşte anul acesta. Profitul vine dintr-o singură sursă: investiţia.

Este aici câte o lecţie pentru fiecare din noi. Pentru a obţine un profit, pentru a fi recompensaţi suplimentar faţă de un salariu „normal” în anii ce urmează, trebuie să investim în noi înşine. Trebuie să investim în împlinirea propriilor ţeluri.

Iată două auto-investiţii solide care ne răsplătesc cu profituri frumoase în anii ce urmează:

1 Investiţi în educaţie. O educaţie solidă este investiţia sigură pe care o puteţi face în dumneavoastră înşivă. Dar să ne asigurăm că înţelegem ce înseamnă educaţia. Unii măsoară educaţia după câţi ani au petrecut în şcoală, după numărul diplomelor, certificatelor şi gradelor. Dar abordarea cantitativă a educaţiei nu produce neapărat o persoană de succes. Ralph J. Cordiner, preşedinte al Companiei General Electric, exprimă astfel atitudinea directorilor de vârf în ceea ce priveşte educaţia: „Doi dintre cei mai remarcabili preşedinţi ai noştri, dl Wilson şi dl Coffin, n-au avut niciodată şansa să meargă la facultate. Deşi câţiva dintre angajaţii noştri de azi au doctorate, 12 din 41 nu au absolvit o facultate. Pe noi ne interesează competenţa, nu diplomele. O diplomă sau un grad vă pot ajuta să obţineţi o slujbă, dar nu vă vor garanta progresul în această funcţie. În afaceri contează competenţa, nu diplomele”.

Pentru alţii, educaţia înseamnă cantitatea de informaţii pe care o persoană le-a înmagazinat în creier. Dar metoda „absorbantă” de educaţie nu vă va conduce acolo unde doriţi să ajungeţi. Vom depinde din ce în ce mai mult de cărţi, dosare, aparatură şi informaţii de arhivă. Dacă nu putem face mai mult decât un instrument, suntem în mare dificultate.

Educaţia reală, cea în care merită să investim, este

aceea care ne întăreşte şi ne deschide mintea. Unitatea de măsură a educaţiei cuiva este deschiderea dovedită în gândire – pe scurt, pertinenţa gândurilor sale.

Educaţia înseamnă orice îmbunătăţeşte gândirea. Şi vă puteţi educa în multe feluri. Dar, pentru majoritatea oamenilor, cele mai eficiente surse de educaţie sunt colegiile şi universităţile apropiate. Ele se ocupă de educaţie.

Dacă n-aţi mai intrat de mult într-un colegiu, vă aşteaptă nişte surprize minunate. Veţi fi mulţumit de oferta largă de cursuri disponibile. Veţi fi şi mai încântat să descoperiţi pe cei ce se duc la şcoală după serviciu. Nu rataţi, ci mai degrabă persoane cu mare potenţial, dintre care multe deţin deja poziţii foarte responsabile. Într-un curs seral de 25 de persoane pe care l-am susţinut recent, aveam ca student un proprietar al unui lanţ de 12 magazine, doi achiziţioneri pentru un lanţ naţional de alimente, patru ingineri licenţiaţi, un colonel de aviaţie şi alţi câţiva cu statut similar.

În zilele noastre, mulţi obţin diplome la cursuri serale, dar diploma, care nu este în cele din urmă decât o foaie de hârtie, nu este motivaţia esenţială. Merg la şcoală ca să-şi consolideze mintea, o cale sigură de a investi într-un viitor mai bun.

Şi nu vă înşelaţi. Educaţia e o afacere bună. O

investiţie de numai 75 $ sau 100 $ vă va asigura o seară pe săptămână în şcoală un an întreg. Calculaţi costul ca procent din salariul dumneavoastră brut şi apoi întrebaţi-vă: „Nu merită viitorul meu această investiţie mică?”

De ce să nu luaţi o hotărâre de investiţie chiar acum? S-o numim: *Şcoala: O seară pe săptămână pentru tot restul vieţii.* Vă va menţine spiritul tânăr, alert, adept al progresului. Vă va menţine aproape de zonele dumneavoastră de interes. Şi vă va ajuta să vă înconjuraţi de alţi oameni cu destinaţii importante.

2 Investiţi în ideile care vă ajută să porniţi la drum. Educaţia vă ajută să vă modelaţi mintea, să o dezvoltaţi, să o antrenaţi să abordeze situaţii noi şi să rezolve probleme. Ideile care vă ajută să demaraţi slujesc un scop anume. Ele vă hrănesc mintea, vă oferă material constructiv de prelucrat.

Care sunt cele mai bune surse ale unor astfel de idei? Sunt multe, dar pentru a obţine o rezervă constantă de idei de calitate înaltă, de ce nu faceţi următorul lucru: decideţi-vă să cumpăraţi măcar o carte stimulantă pe lună şi să vă abonaţi la două reviste sau ziare care să pună accent pe idei. Contra unei sume minore şi a unui timp minim, puteţi avea acces la ideile celor mai buni gânditori de peste tot.

Într-o zi, la un prânz, l-am surprins pe un individ

spunând: „Dar costă 20 $ pe an. Nu-mi pot permite să cumpăr *Wall Street Journal”.* Însoţitorul său, desigur o persoană mult mai orientată spre succes, i-a replicat: „Ei bine, eu am descoperit că nu-mi pot permite să nu-l cumpăr”.

Din nou, luaţi în seamă exemplele oamenilor de succes. Investiţi în dumneavoastră înşivă.

să acţionăm

Acum, pe scurt, puneţi în practică următoarele principii care vă garantează succesul:

1 Hotărâţi-vă clar încotro vă îndreptaţi. Vizualizaţi-vă pe dumneavoastră înşivă de azi în zece ani.

2 Scrieţi un plan pe zece ani. Viaţa dumneavoastră e prea importantă ca s-o lăsaţi pe seama hazardului. Puneţi pe hârtie tot ce doriţi să împliniţi la serviciu, acasă şi în sectorul social.

3 Lăsaţi-vă în seama dorinţelor. Stabiliţi-vă ţeluri pentru a câştiga mai multă energie. Stabiliţi-vă ţeluri ca să aveţi împliniri. Stabiliţi-vă ţeluri şi veţi

trăi o adevărată satisfacţie.

4 Permiteţi ca principalul dumneavoastră ţel să devină pilotul dumneavoastră automat. Când vă lăsaţi absorbit de acest ţel, vă veţi vedea luând deciziile corecte pentru a vă atinge scopul.

5 Împliniţi-vă scopul pas cu pas. Consideraţi fiecare sarcină pe care o duceţi la îndeplinire, indiferent de cât de neînsemnată ar părea, un pas către ţelul dumneavoastră.

Propuneţi-vă ţeluri pe 30 de zile. Efortul zilnic rentează.

7Obişnuiţi-vă să faceţi ocoluri. Un ocol nu înseamnă decât un nou drum. Nu ar trebui să însemne niciodată abandonarea scopului.

8Investiţi în dumneavoastră înşivă. Achiziţionaţi acele lucruri care consolidează puterea mentală şi eficienţa. Investiţi în educaţie. Investiţi în ideile care vă ajută să porniţi la drum.

13

Cum să gândiţi ca un conducător

Reamintiţi-vă că nu vă împinge nimeni spre un succes important. Mai degrabă, sunteţi *ridicat* acolo de către cei care vă sunt colegi şi subalterni.

Obţinerea unui succes însemnat necesită sprijinul şi cooperarea celorlalţi. Pentru a câştiga acest sprijin şi această cooperare, trebuie să fiţi un conducător abil. Succesul şi capacitatea de a conduce – tradusă prin faptul că îi determinaţi pe alţii să facă lucruri pe care nu le-ar face din proprie iniţiativă – merg mână în mână.

Principiile care produc succesul, deja explicate în capitolele anterioare, constituie un echipament valoros care vă ajută să vă dezvoltaţi capacitatea de conducător. În acest stadiu, trebuie să stăpâniţi patru reguli sau principii specifice unui conducător care îi determină pe alţii să facă lucruri pentru noi în birouri de directori, în afaceri, cluburi sociale, acasă, oriunde întâlnim oameni.

Aceste patru reguli sau principii specifice unui conducător sunt:

1. Faceţi un schimb mental cu persoana pe care doriţi să o influenţaţi.

2. Gândiţi-vă: Care este modalitatea umană de a

rezolva această problemă?

3. Gândiţi-vă la progres, credeţi în progres, căutaţi progresul.

4. Rezervaţi-vă timp să vorbiţi cu dumneavoastră înşivă.

Dacă puneţi în aplicare aceste reguli, veţi obţine rezultate. Dacă le aplicaţi în toate situaţiile cotidiene, veţi îndepărta misterul legat de acel cuvânt placat cu aur, *conducerea.*

Să vedem cum:

Regula numărul 1 a conducătorului: **Faceţi schimburi mentale cu persoana pe care doriţi să o influenţaţi.**

Schimbul mental cu persoana pe care doriţi s-o influenţaţi este o cale magică de a face ca ceilalţi – prieteni, asociaţi, clienţi, angajaţi – să acţioneze aşa cum vreţi dumneavoastră. Studiaţi aceste două ilustrări şi veţi vedea de ce.

Ted B. Lucra la televiziune în domeniul acordării drepturilor de autor şi era director al unei importante agenţii de publicitate. Când agenţia a obţinut un nou client, un fabricant de pantofi pentru copii, lui Ted i s-a încredinţat responsabilitatea mai multor spoturi

publicitare de televiziune.

La vreo lună după lansarea campaniei a devenit evident că publicitatea contribuia cu puţin sau cu mai nimic la o circulaţie mai rapidă a produsului în reţeaua de comercializare cu amănuntul. Se concentrase atenţia doar asupra spoturilor de televiziune pentru că în multe oraşe acesta era singura modalitate de publicitate.

Prin sondarea telespectatorilor, s-a descoperit că un procent de numai 4 la sută considera că reclama era pur şi simplu genială, „una dintre cele mai bune”.

Restul de 96 la sută erau fie indiferenţi la reclame, fie, pe şleau, credeau că „sunt infecte”. Au apărut sute de comentarii de genul: „E aiurea. Sună ca ritmul Orchestrei din New Orleans la 3 dimineaţa”; „Copiilor mei le plac cel mai mult reclamele TV, dar când o dau pe aia cu pantofii, se ascund fie în baie, fie în frigider”; „Cred că e o dovadă de mare tupeu. Mi se pare mie că cineva vrea să pară mai deştept decât e”.

S-a petrecut ceva foarte interesant când toate interviurile au fost puse laolaltă şi analizate. Cei 4 la sută cărora le plăcuse reclama semănau mult cu Ted în ceea ce priveşte salariul, educaţia, gradul de sofisticare, interesele. Restul de 96 la sută erau cu siguranţă într-o altă clasă „socio-economică”.

Reclamele lui Ted, care au costat aproape 20.000 $,

au eşuat deoarece Ted s-a gândit numai la propriile interese. Pregătise spoturile gândindu-se la felul în care cumpăra *el* pantofi, nu marea majoritate a oamenilor. A construit nişte reclame care îi plăceau *lui personal,* nu marii mase a telespectatorilor.

Rezultatele ar fi fost cu totul altele dacă Ted s-ar fi făcut ecoul tipului de gândire al oamenilor şi dacă şi-ar fi pus două întrebări: „Dacă aş fi părinte, ce fel de reclamă m-ar face să vreau să cumpăr acei pantofi?”; „Dacă aş fi copil, ce fel de reclamă m-ar face să mă duc la mama şi tata şi să le spun că îmi doresc acei pantofi?”

De ce a eşuat Joan ca vânzătoare. Joan este o atrăgătoare tânără de 24 de ani, inteligentă şi cu educaţie aleasă. Imediat după primul an de facultate, Joan s-a angajat ca vânzătoare într-un magazin de confecţii cu preţuri de la nivel scăzut la mediu. A fost recomandată în cuvinte strălucite: „Joan are ambiţie, talent şi entuziasm”, spunea o scrisoare. „Îi este garantat un succes însemnat”.

Dar Joan nu a obţinut „un succes însemnat”. Ea n-a rezistat decât opt luni ca vânzătoare, apoi şi-a luat altă slujbă.

Îl cunoşteam bine pe şeful ei şi într-o zi l-am întrebat ce se întâmplase.

„Joan e o fată minunată şi are multe calităţi extraordinare”, mi-a spus el. „Dar are un defect

important”.

„Care este acesta?” l-am întrebat.

„Ei bine, Joan cumpăra mereu marfa care îi plăcea ei, dar nu şi marii majorităţi a clienţilor noştri. Selecta stiluri, culori, materiale şi preţuri care îi conveneau fără să-i pese de gusturile clienţilor noştri. Când îi sugeram că o anume linie nu e bună pentru noi, ea spunea: «O, dar le va plăcea nespus de mult. Cu siguranţă. Cred că se va vinde repede.»”

Joan fusese crescută într-o familie aleasă. Fusese educată în spiritul calităţii. Pentru ea, preţul nu era important. Joan nu putea privi hainele prin ochii unei persoane cu salariu de la mic la mediu. Deci marfa pe care o cumpăra pur şi simplu nu se potrivea.

Concluzia este următoarea: ca să-i convingeţi pe ceilalţi să dorească să facă ceea ce doriţi dumneavoastră să facă, trebuie să vedeţi lumea prin ochii lor. Când faceţi schimburi mentale, iese la iveală secretul influenţării celorlalţi. Un prieten, comerciant de mare succes, mi-a spus că petrece mult timp anticipând cum vor aprecia clienţii prezentarea. Dacă face un schimb mental cu publicul, vorbitorul va elabora un discurs mai interesant, mai la obiect. Dacă face schimb mental cu angajaţii, şeful va oferi instrucţiuni mai eficiente, mai bine primite.

Un tânăr director de credite mi-a explicat cum a

funcţionat această tehnică pentru el.

„Când am ajuns în acest magazin (un magazin de confecţii de mărime mijlocie), ca asistent al directorului de credit, mi s-a încredinţat slujba ce consta în mânuirea corespondenţei de colectare. M-au dezamăgit scrisorile de colectare ale magazinului. Erau şocante, pline de insulte şi ameninţări. Le-am citit şi m-am gândit «Doamne, m-aş înfuria la culme dacă aş primi astfel de scrisori. N-aş mai plăti niciodată.» Deci, m-am pus pe treabă şi am început să scriu acea scrisoare care, dacă aş primi-o, m-ar determina să plătesc o chitanţă neachitată. A mers. Punându-mă în pielea clientului care nu plătise, am încasat sume record”.

Numeroşi candidaţi politici pierd alegerile pentru că nu reuşesc să se vadă prin ochii alegătorului tipic. Un candidat politic la o funcţie de importanţă naţională aparent la fel de bine calificat ca şi contracandidatul său, a pierdut la o diferenţă uriaşă pentru un singur motiv. A folosit un vocabular pe care doar puţini alegători îl puteau înţelege.

Pe de altă parte, contracandidatul său a gândit în termenii interesului alegătorilor. Când le-a vorbit fermierilor, a folosit vocabularul lor. Când a vorbit în faţa muncitorilor dintr-o fabrică, a folosit cuvinte care le erau cunoscute. Când a vorbit la televizor, s-a adresat Alegătorului tipic, nu Profesorului Universitar.

Reţineţi acest lucru: „Ce aş crede despre acest lucru dacă aş fi în locul celuilalt?” Pregăteşte astfel drumul către acţiuni de mare succes.

Dacă vă gândiţi la interesele celor pe care doriţi să-i influenţaţi, utilizaţi o regulă care funcţionează de fiecare dată. Acum câţiva ani, un mic fabricant de produse electronice a inventat o siguranţă care nu va sări niciodată. Preţul de vânzare stabilit a fost de 1,25 $, şi apoi a angajat o agenţie de publicitate care să-i promoveze produsul.

Şeful contabil pus imediat în fruntea operaţiunii publicitare a dovedit mult entuziasm. Planul lui era să acopere întreaga ţară cu publicitate la televizor, radio şi în presa scrisă. „Asta e”, a spus el. „În primul an vom vinde 10 milioane de bucăţi”. Consilierii lui au încercat să-l prevină, spunându-i că siguranţele nu sunt articole foarte populare, că nu au încărcătură romantică, iar oamenii vor să le cumpere la un preţ cât mai scăzut. Consilierii i-au spus: „De ce n-am folosi magazinele selecte şi nu le-am vinde celor cu salarii mari?”

Sfaturile lor nu au fost luate în seamă, iar campania de masă a avut rezultate slabe, şi a fost contramandată în şase săptămâni din cauza „rezultatelor dezamăgitoare”.

Problema era următoarea: directorul de publicitate privise siguranţele cu preţ ridicat din perspectiva lui,

perspectiva unei persoane care câştigă 75.000 $ pe an. N-a reuşit să vadă produsul din perspectiva masei largi a consumatorilor – cei cu un venit de nivel 9.000 $ - 15.000 $. Dacă s-ar fi pus în locul lor, ar fi avut înţelepciunea să direcţioneze campania înspre grupurile cu salarii mai mari, iar afacerea ar fi fost salvată.

Cultivaţi-vă puterea de a gândi la fel cu cei pe care doriţi să îi influenţaţi. Exerciţiile de mai jos vă vor ajuta.

Exersaţi schimbul mental

EXERCIŢII

Situaţii	**Pentru cele mai bune rezultate, întrebaţi-vă:**
1. Când dau cuiva instrucţiuni la serviciu	„Dacă privesc această situaţie din punctul de vedere al unei persoane novice, oare m-am exprimat clar?”
2. Când scriu un text publicitar	„Dacă aş fi un client tipic, cum aş reacţiona la această reclamă?”
3. Manierele la telefon	„Dacă aş fi cel cu care vorbesc, ce-aş crede despre vocea şi manierele mele la

	telefon?”
4. Când ofer un cadou	„Mi-ar plăcea mie să primesc acest cadou?” sau „îi va plăcea lui”? (Adeseori diferenţa este uriaşă.)
5. Felul în care dau ordine	„Mi-ar plăcea să îndeplinesc ordine dacă mi-ar fi transmise aşa cum fac eu cu ceilalţi?”
6. Studiile copiilor	„Dacă aş fi în locul copilului – luând în consideraţie vârsta lui, experienţa şi emoţiile – cum aş reacţiona la această materie?”
7. Felul în care arăt	„Ce aş crede eu despre şeful meu dacă s-ar îmbrăca asemenea mie?”
8. Pregătirea unui discurs	„Dacă iau în consideraţie proveniența şi interesele publicului, cum aş aborda această remarcă?”
9. Distracţia	„Dacă aş fi în locul oaspeţilor mei, ce fel de mâncare, muzică şi distracţie mi-ar plăcea cel mai

mult?”

Puneţi în aplicare aceste principii de schimb mental în favoarea dumneavoastră:

1. Luaţi în consideraţie situaţia celuilalt. Puneţi-vă în locul lui. Reţineţi: interesele lui, veniturile, inteligenţa şi provenienţa lui pot fi sensibil diferite de ale dumneavoastră.

2. Acum puneţi-vă întrebarea: „Dacă aş fi în locul lui, cum aş reacţiona la asta?” (Indiferent ce doriţi dumneavoastră ca el să facă.).

3. Apoi faceţi ceva care v-ar impresiona dacă aţi fi în locul celuilalt.

Regula numărul 2 a conducătorului: **Gândiţi-vă. Care este modalitatea umană de a rezolva această problemă?**

Oamenii abordează în mod diferit situaţiile ce implică conducerea. O abordare este asumarea poziţiei unui dictator. Dictatorul ia toate hotărârile fără să-i consulte pe cei implicaţi. Refuză să asculte părerile subordonaţilor să-i pentru că, probabil, în adâncul sufletului, îi e teamă că subordonatul s-ar putea să aibă

dreptate şi asta l-ar face să-şi piardă din autoritate.

Dictatorii n-au viaţă lungă. Angajaţii s-ar putea să se prefacă loiali o vreme, dar neliniştea lor transpare în curând. O parte din angajaţi pleacă, iar cei ce rămân se aliază şi complotează împotriva tiranului. Rezultatul este că organizaţia nu mai funcţionează fără probleme. Dictatorul e pus într-o lumină defavorabilă faţă de şeful lui.

Cea de-a doua tehnică a conducerii este abordarea rece, mecanică, de tip „Sunt-un-manual-de-reguli”. Cel ce utilizează această abordare aplică totul conform unor reguli stricte. Nu înţelege că fiecare regulă, strategie sau plan nu e altceva decât un ghid pentru situaţii *concrete.* Pretinsul conducător consideră că oamenii sunt maşini. Şi, mai mult decât orice, oamenilor le displace să fie trataţi ca nişte roboţi. Expertul în eficienţă rece şi impersonal e departe de ideal. „Roboţii” care lucrează pentru el nu îşi pun în practică decât o parte din energie.

Cei care urcă pe înălţimi uluitoare ale ierarhiei, folosesc o a treia abordare pe care o numim „Să fim oameni”.

Acum câţiva ani, am lucrat îndeaproape cu John S., director al departamentului de dezvoltare inginerească al unui important producător de aluminiu. John a pus stăpânire pe tehnica numită „Să fim oameni” şi se bucura de beneficiile pe care le avea. În zeci de feluri mărunte,

John făcea în aşa fel încât acţiunile sale să spună: „Sunteţi o fiinţă umană. Vă respect. Doresc să vă ajut în orice fel pot”.

Când cineva dintr-un alt oraş s-a angajat în departamentul său, John s-a străduit enorm să-l ajute să găsească o locuinţă convenabilă.

În colaborare cu secretara şi alte două angajate, a organizat petreceri de ziua fiecărui salariat al său. Nu l-au afectat cele cam 30 de minute necesare pentru această treabă; mai degrabă, a fost o investiţie în loialitate şi acţiune.

Când a aflat că unul dintre angajaţii săi aparţine unei religii minoritare, John l-a chemat şi i-a explicat că poate aranja ca el să dispună de zile libere pentru sărbătorile religioase care nu sunt cele obişnuite.

Când un salariat sau cineva din familia unui salariat se îmbolnăvea, John îşi aducea aminte. Îşi lua timp să-şi felicite personalul în mod individual pentru împlinirile din afara serviciului.

Dar cea mai mare dovadă a filosofiei umaniste a lui John se evidenţia în modul cum rezolva el problema unei concedieri. Unuia dintre salariaţii angajaţi de predecesorul lui John îi lipsea pur şi simplu aptitudinea şi interesul pentru munca prestată. John aborda problema strălucit. Nu folosea procedura convenţională de a-l chema pe

salariat în birou, dându-i întâi vestea proastă şi apoi 15 sau 30 de zile de preaviz.

În schimb, făcea două lucruri inedite. Mai întâi, îi explica angajatului de ce ar fi în beneficiul lui personal să găsească o slujbă nouă în care aptitudinile şi interesele sale ar fi mai folositoare. Lucra alături de angajat şi îl punea în legătură cu un consultant profesional reputat. Apoi, mai făcea ceva care nu intra în atribuţiile sale. Îl ajuta pe salariat să găsească o slujbă nouă stabilind interviuri cu directori ai altor companii unde priceperile salariatului erau solicitate. La numai 18 zile după anunţarea „concedierii", angajatului îi era asigurată o situaţie foarte promiţătoare.

Această procedură de concediere m-a intrigat, deci l-am rugat pe John să-mi explice motivaţia lui. Mi-a explicat în felul următor: „Mi-am întipărit în minte o maximă veche", a început el. „«Cine e în puterea altuia, e ca şi sub protecţia lui.» N-ar fi trebuit să-l angajăm pe acest om de la început, pentru că nu e potrivit pentru o astfel de activitate. Dar dacă am făcut acest lucru, măcar atâta pot face pentru el, să-i asigur alt loc de muncă.

Oricine", a continuat John, „poate să facă angajări. Dar testul unui conducător adevărat este modul în care se descurcă cu concedierile. Ajutându-l pe angajat să-şi găsească alt loc de muncă înainte să ne părăsească, am

consolidat siguranţa tuturor angajaţilor din departamentul meu. Le-am dat un exemplu al faptului că nimeni nu e părăsit pur şi simplu în stradă, atâta vreme cât conduc eu”.

Nu vă înşelaţi. Un conducător de umanismul lui John are succes. John nu era bârfit în secret. Toţi îi erau fideli şi îl ajutau în mod necondiţionat. Avea o slujbă deosebit de sigură pentru că oferea slujbe sigure angajaţilor săi.

De aproape 15 ani, sunt prieten cu un tip numit Bob W. Bob are acum aproape 60 de ani. A pornit de la zero. Cu o educaţie de tip reuşeşti-sau-pierzi şi fără bani, Bob a fost concediat în 1931. Dar a fost dintotdeauna un luptător. Cum n-a stat niciodată degeaba, Bob şi-a deschis un atelier de tapiţerie în garajul propriu. Mulţumită eforturilor sale neobosite, afacerea a progresat într-o fabrică de mobilă modernă ce are azi peste 300 de angajaţi.

Astăzi, Bob e milionar. Nu-şi mai face griji pentru bani şi lucruri materiale. Dar Bob este bogat şi în alte feluri. E un milionar în prieteni, mulţumire şi satisfacţie.

Dintre toate calităţile minunate ale lui Bob, se detaşează uriaşa lui dorinţă de a-i ajuta pe ceilalţi. Bob este *omenos* şi este specialist în comportamentul corect faţă de celelalte fiinţe umane.

Într-o zi, discutam cu Bob despre critica împotriva oamenilor. Modalitatea umană în care acţionează el este o

formulă extraordinară. Iată ce spune el: „Nu cred că ai găsi pe cineva care să spună că sunt un molâu sau un plăpând. Conduc o afacere. Când ceva nu funcţionează ca lumea, îl repar. Dar modul în care îl repar e important. Dacă angajaţii nu fac ceva bine, sau se înşală, sunt de două ori atent să nu-i jignesc, să nu-i fac să se simtă mărunţi sau jenaţi. Folosesc pur şi simplu patru paşi simpli.

Mai întâi, vorbesc cu ei în particular.

Apoi, îi laud pentru ceea ce fac bine.

În al treilea rând, scot în evidenţă acel lucru pe care, în momentul respectiv, ar putea să-l facă mai bine şi îi ajut să vadă cum.

În al patrulea rând, îi laud din nou pentru activitatea lor pozitivă.

Iar această formulă în patru paşi funcţionează. Când acţionez astfel, oamenii îmi mulţumesc pentru că mi-am dat seama că exact asta le place. Când ies din acest birou, vor ţine minte că nu doar sunt buni, ci că pot fi şi mai buni.

Am pariat pe oameni toată viaţa”, mi-a spus Bob. „Şi cu cât mă comport mai bine faţă de ei, cu atât mai multe lucruri bune mi se întâmplă. Nu plănuiesc eu aşa. Pur şi simplu aşa merg lucrurile.

Să vă dau un exemplu. Acum vreo cinci sau şase ani, unul dintre angajaţii mei din departamentul de producţie a venit la serviciu beat. A fost agitaţie mare în fabrică. Se

pare că individul ăsta a luat o canistră de cinci litri de lac şi l-a împrăştiat peste tot. Ei bine, ceilalţi muncitori i-au luat lacul, iar supraveghetorul fabricii l-a însoţit afară.

Am ieşit şi l-am găsit sprijinit de zidul fabricii într-o stare de uluială. L-am ajutat să se ridice, l-am pus în maşina mea şi l-am dus acasă. Soţia lui era disperată. Am încercat s-o liniştesc, spunându-i că totul va fi în ordine. «O, dar nu înţelegeţi», mi-a răspuns ea. «Domnul W. (adică cu) nu acceptă pe nimeni beat la serviciu. Jim a fost concediat, ce-o să ne facem acum?» I-am spus că Jim nu va fi concediat. M-a întrebat de unde ştiam. I-am spus că ştiu pentru că eu sunt domnul W.

Aproape a leşinat. I-am spus că voi face tot ce-mi stă în putere să-l ajut pe Jim la fabrică şi că speram ca ea să se poată descurca cu problemele de acasă; pe Jim să-l trimită la serviciu a doua zi dimineaţă.

Când m-am întors la serviciu, am trecut pe la departamentul lui Jim şi am vorbit cu colegii lui de muncă. Le-am spus: «Aţi văzut azi aici ceva neplăcut, dar aş vrea să uitaţi acest incident. Jim se va întoarce mâine. Purtaţi-vă frumos cu el. A fost un bun lucrător vreme îndelungată şi îi suntem datori cu o a doua şansă.»

Jim s-a întors la slujba sa şi nu ne-a mai făcut niciodată probleme cu băutura. Am uitat curând incidentul. Dar Jim nu. Acum doi ani, sindicatul local şi-a

trimis la noi câţiva oameni să negocieze contracte pentru muncitorii din zonă. Pretenţiile lor erau incoerente, pur şi simplu lipsite de o bază reală. Jim – tăcutul şi blajinul de Jim – a devenit deodată lider sindical. S-a ocupat îndeaproape de tot şi le-a reamintit muncitorilor din uzină că fuseseră mereu trataţi cinstit de către dl W. Şi că nu aveam nevoie ca alţii să vină şi să se ocupe de afacerile noastre.

Cei din afară au plecat, iar noi, mulţumită lui Jim, ne-am negociat contractul ca între prieteni".

Iată două modalităţi de a folosi şi abordarea de tip „Fii omenos" pentru a deveni un conducător mai bun. Mai întâi, de fiecare dată când vă loviţi de un obstacol legat de oameni, întrebaţi-vă: *„Cum se rezolvă omeneşte această problemă?"*

Gândiţi-vă la această întrebare când nu vă înţelegeţi cu subordonaţii sau când unul dintre angajaţi cauzează o problemă.

Reţineţi formula lui Bob W. Pentru a-i ajuta pe ceilalţi să-şi corecteze greşelile. Evitaţi sarcasmul. Nu fiţi cinici. Nu-i obligaţi pe ceilalţi să-şi cunoască lungul nasului. Nu-i puneţi pe ceilalţi la locul lor.

Întrebaţi-vă: „Cum e omeneşte să mă port cu oamenii?" Rentează întotdeauna – mai devreme sau mai târziu, dar rentează întotdeauna.

O a doua modalitate de a profita de pe urma regulii „Fii omenos” este să lăsaţi să se vadă în tot ceea ce faceţi că *puneţi oamenii pe primul plan.* Arătaţi-vă interesat de împlinirile extraprofesionale ale subalternilor dumneavoastră. Trataţi-i pe toţi cu demnitate. Reamintiţi-vă că ţelul principal în viaţă este să vă bucuraţi de ea. Ca regulă generală, cu cât demonstraţi mai mult interes faţă de cineva, cu atât mai mult va lucra pentru dumneavoastră. Iar ceea ce produce el vă va purta spre succese din ce în ce mai însemnate.

Lăudaţi-vă subalternii în faţa şefului, punându-le câte o vorbă bună de câte ori puteţi. E un vechi obicei american să fie admirat cel ce se situează de partea omului de rând. Subordonaţii vor aprecia vorbele dumneavoastră bune şi vă vor fi mai loiali. Şi nu vă temeţi că asta vă va diminua importanţa în ochii şefului. Mai degrabă, un om suficient de însemnat ca să fie umil pare mai încrezător decât unul nesigur care se simte nevoit să atragă atenţia asupra împlinirilor sale. Puţină modestie vă va duce departe.

Lăudaţi-vă personal angajaţii cu fiecare ocazie pe care o aveţi. Lăudaţi-i pentru sprijinul pe care vi-l oferă. Lăudaţi-i pentru efortul pe care îl depun. Lauda este singurul stimulent pe care-l puteţi administra oamenilor şi care nu vă costă nimic. În plus, un vot negativ a

dezechilibrat adesea un candidat important, cunoscut. Nu puteţi şti niciodată când vine rândul subalternilor să vă apere.

Exersaţi lauda adresată celor din jur.

Purtaţi-vă *corect* cu oamenii. Fiţi omenos.

Regula numărul 3 a conducătorului: **Gândiţi-vă la progres, credeţi în progres, căutaţi progresul.**

Unul dintre cele mai mari complimente care se poate adresa cuiva este „E sortit progresului. El e omul potrivit pentru această slujbă”.

Promovările în toate domeniile sunt rezervate indivizilor care cred în progres şi îl urmăresc ca ţel. Conducătorii, adevăraţii conducători sunt în număr limitat. Conservatorii (cei care spun totul-va-fi-în-ordine-să-nu-deranjăm-ordinea-lucrurilor) depăşesc cu mult radicalii progresişti (cei care spun avem-mult-loc-pentru-mai-bine-să-pornim-la-treabă-şi-să-lucrăm-mai-bine). Intraţi în elita conducerii. Priviţi numai înainte.

Puteţi face două lucruri speciale pentru a fi progresişti:

1. Luaţi în consideraţie îmbunătăţirea în tot ceea ce faceţi.

2. Aveţi în vedere standarde superioare în tot ceea

ce faceţi.

Acum câteva luni, preşedintele unei companii de dimensiuni mijlocii m-a rugat să-l ajut să ia o hotărâre importantă. Acest preşedinte pusese bazele afacerii de unul singur şi avea funcţia de director comercial. Acum, având în echipă încă şapte comercianţi, s-a decis ca următorul pas să fie promovarea unuia dintre aceştia în postul de director comercial. S-a hotărât asupra a trei persoane, cu experienţe similare şi performanţe comparabile în domeniul comercial.

Însărcinarea mea era să petrec o zi alături de fiecare dintre aceşti oameni şi apoi să-mi înfăţişez opiniile care aveau să-i dea un răspuns la întrebarea cine este cel mai calificat pentru o funcţie de conducere. Fiecărui om i s-a spus că va fi vizitat de un consultant pentru a discuta programul de marketing de ansamblu. Din motive evidente, nu li s-a spus scopul clar al vizitei mele.

Doi dintre oameni au reacţionat asemănător. Amândurora le era greu să mă suporte. Păreau să simtă că sunt acolo ca să „schimb treburile”. Fiecare dintre ei era un adept înfocat al condiţiei actuale a lucrurilor. Amândoi erau de părere că totul era făcut bine. Am ridicat problema diviziunii activităţii, a programului de compensare, a materialelor promoţionale – fiecare faţetă posibilă a efortului de comercializare. Dar, la toate problemele,

răspunsul era invariabil: „Totul merge bine”. Aceşti doi oameni mi-au explicat clar de ce situaţia prezentă nu poate şi nu trebuie să fie schimbată. În concluzie, amândoi doreau ca nimic să nu se schimbe. Unul din ei mi-a şi spus, lăsându-mă la hotelul unde mă cazasem: „Nu prea ştiu de ce aţi stat azi cu mine, dar spuneţi-i domnului M. că eu cred că totul este bine aşa cum este. Nu schimbaţi nimic”.

Al treilea era minunat de diferit. Îi plăcea compania unde lucra şi era mândru de progresele ei. Dar nu era mulţumit pe deplin. Dorea îmbunătăţiri. Pe parcursul întregii zile, acest al treilea comerciant mi-a vorbit despre ideile sale de a obţine alte afaceri, de a furniza un serviciu mai bun clienţilor, de a reduce timpul pierdut, de a revizui planul de compensaţii pentru a oferi mai multe stimulente, toate în scopul declarat ca el – şi compania – să câştige mai mult. Pusese pe hârtie o nouă campanie de publicitate la care se gândise. Când ne-am despărţit, mi-a spus: „Apreciez nespus şansa de a vorbi cu cineva despre ideile mele. Suntem destul de buni, dar cred că putem fi şi mai buni”.

Recomandarea mea l-a vizat, desigur, pe cel de al treilea. Iar părerea mea a coincis perfect cu cea a preşedintelui companiei. Credeţi în extindere, în eficacitate, în produse noi, procese noi, şcoli mai bune, o prosperitate superioară.

Credeţi în progres – şi cultivaţi-l; veţi fi un câştigător!

Când eram tânăr, am avut ocazia să văd cum modul diferit de gândire a doi conducători poate schimba în mod radical performanţa discipolilor.

Am fost elevul unei şcoli elementare de la ţară: opt clase, un singur profesor şi patruzeci de copii înghesuiţi între patru pereţi. Un profesor nou făcea întotdeauna senzaţie. Conduşi de băieţii *mari* – elevii din clasele a şaptea şi a opta – elevii porneau să vadă cât de multe puteau face fără să fie pedepsiţi.

Într-un an, s-a instaurat haosul. În fiecare zi erau zeci de glume şcolăreşti obişnuite, „războaie” de scuipat şi avioane de hârtie. Apoi incidente majore precum încuierea profesoarei pe din afară câteodată şi o jumătate de zi, sau, cu altă ocazie, baricadarea aceleiaşi profesoare în clădire ore întregi. În altă zi, fiecare băiat din clasele mari îşi aducea câinele în clasă.

Voi adăuga faptul că aceşti copii nu erau delincvenţi. Furtul, violenţa fizică şi rănirea deliberată nu erau scopurile lor. Erau copii sănătoşi care trăiau o viaţă plină la ţară şi aveau nevoie de o supapă de descărcare a uriaşelor lor energii încătuşate şi de dovezi de ingeniozitate.

Ei bine, profesoara a reuşit cumva să rămână în

şcoală până la sfârşitul anului şcolar. Nimeni n-a fost surprins să vadă o nouă profesoară din septembrie următor.

Noua profesoară a obţinut o performanţă uluitor de diferită de la copii făcând apel la orgoliul lor personal şi la simţul respectului. I-a încurajat să gândească. Fiecărui copil i s-a repartizat câte o îndatorire, ca ştersul tablei, curăţitul gumelor, exerciţii de notare a lucrărilor din clasele mai mici. Noua profesoară a găsit modalităţi creatoare de a folosi acea energie care fusese greşit direcţionată cu câteva luni în urmă. Programul ei educaţional s-a concentrat asupra formării de caractere.

De ce s-au comportat copiii într-un an ca drăcuşori, în altul ca îngeraşi? Diferenţa constă în conducător, în profesor. Vă spun cinstit că un an întreg copiii n-au mai jucat farse. Cu fiecare ocazie, profesoara a stabilit ritmul.

Primei profesoare nu-i păsa cu adevărat dacă copiii înregistrau vreun progres. Nu îşi stabilise nişte ţeluri pentru copii. Nu îi încuraja. Nu se putea controla. Nu îi plăcea să predea, deci copiilor nu le plăcea să înveţe.

A doua profesoară avea standarde înalte, pozitive. Îi plăceau din suflet copiii şi dorea ca ei să aibă împliniri. Îi luă pe fiecare individual. Îi disciplina cu uşurinţă pentru că, în tot ce făcea, *ea* era disciplinată.

Şi, în fiecare caz, elevii îşi adaptează

comportamentul la modelele furnizate de profesorii lor.

Întâlnim în fiecare zi aceeaşi formă de adaptare în grupurile de adulţi. În timpul celui de-al doilea război mondial, comandanţii militari remarcau mereu că un comportament exemplar nu îl aveau cei din unităţile ai căror comandanţi erau „uşuratici”, „relaxaţi” şi „nepăsători”. Unităţile de elită erau conduse de ofiţeri cu standarde înalte care respectau cu stricteţe regulile militare. Personalul militar nu respectă şi nu admiră niciodată ofiţerii cu standarde joase.

Şi studenţii au ca exemplu profesorii lor. La cursul unui profesor studenţii pot chiuli, pot copia la examene şi se pot folosi de orice tip de înşelătorie pentru a promova fără să înveţe cu seriozitate. Dar, la cursul altui profesor, aceiaşi studenţi muncesc din tot sufletul şi chiar suplimentar ca să stăpânească subiectul.

În situaţii de afaceri găsim persoane care îşi modelează gândirea după modul de gândire al superiorului. Studiaţi atent un grup de angajaţi. Remarcaţi obiceiurile, ticurile, atitudinile faţă de companie, etica, controlul de sine. Apoi comparaţi ce găsiţi cu comportarea şefului lor şi veţi descoperi similarităţi uluitoare.

În fiecare an, multe corporaţii care au încetinit ritmul şi plutesc în derivă sunt reconstruite. Şi cum? Schimbând o mână de directori la *vârf.* Companiile

(asemenea colegiilor, bisericilor, cluburilor, sindicatelor şi altor tipuri de organizaţii) sunt reconstruite cu succes de sus în jos, nu invers. Schimbaţi modul de gândire la vârf, şi veţi schimba automat şi abordarea salariaţilor.

Reţineţi: când preluaţi conducerea unui grup, persoanele din acel grup încep imediat să se adapteze la standardele pe care le impuneţi dumneavoastră. Acesta este cel mai evident fapt în primele câteva săptămâni. Marea lor preocupare este să vă „citească", să vadă de ce sunteţi în stare şi să-şi dea seama ce aşteptaţi de la ei. Vă urmăresc fiecare mişcare. Se gândesc: Câtă libertate îmi va da? Cum vrea să lucrez? Cum îl pot mulţumi? Ce va spune dacă fac cutare sau cutare?

De îndată ce-şi dau seama, acţionează în consecinţă.

Verificaţi exemplul pe care îl impuneţi. Folosiţi acest catren vechi dar mereu corect drept ghid:

Cum ar arăta pământul
Dacă lumea de pe el
Zi şi noapte, pretutindeni
Tot mereu ar fi la fel?

Pentru a învesti cu sens acest test auto-impus, substituiţi cuvântul *„pământ"* cu „companie", astfel încât să sune:

Cum ar fi locul de muncă
Dacă toţi ce sunt în el
Zi şi noapte, pretutindeni.
Tot mereu ar fi la fel?

În acelaşi fel, întrebaţi-vă ce fel de club, comunitate, şcoală, biserică ar fi dacă toţi s-ar comporta la fel.

Gândiţi, vorbiţi, comportaţi-vă, trăiţi în felul în care doriţi ca subalternii dumneavoastră să gândească, să vorbească, să se comporte, să trăiască – şi aşa va fi.

De-a lungul unei perioade de timp, subalternii au tendinţa să devină copii la indigo ale şefului lor. Cea mai simplă cale de a obţine o performanţă însemnată este să vă asiguraţi că originalul merită să fie multiplicat.

Sunt oare un gânditor progresist? Formular de verificare

a. *Gândesc progresist faţă de munca mea?*

1. Îmi privesc munca cu o atitudine de tip „cum să lucrez mai bine?”

2. Îmi apreciez cu orice ocazie compania, membrii ei, produsele pe care le comercializează?

3. Sunt standardele mele referitoare la cantitatea şi calitatea activităţii prestate de mine mai înalte acum decât în urmă cu trei sau şase luni?

4. Dau un exemplu excelent pentru subalterni, asociaţi şi alte persoane cu care lucrez?

B. *Gândesc progresist faţă de familie?*

1. E familia mea mai fericită astăzi decât acum trei sau şase luni?

2. Urmez un plan de îmbunătăţire a standardului de viaţă al familiei mele?

3. Dispune familia mea de o varietate largă de activităţi stimulative în afara căminului?

4. Furnizez un exemplu pozitiv de suporter „progresist” al progresului faţă de copiii mei?

C. *Gândesc progresist faţă de mine însumi?*

1. Pot spune cu mâna pe inimă că sunt o persoană mai valoroasă azi decât în urmă cu trei sau şase luni?

2. Urmez un plan organizat de autoperfecţionare pentru a-mi spori valoarea faţă de ceilalţi?

3. Am ţeluri îndrăzneţe de azi în cel puţin cinci ani?

4. Sunt un iniţiator în fiecare organizaţie sau grup căruia îi aparţin?

D. *Gândesc progresist faţă de comunitatea din care fac parte?*

1. Am făcut ceva în ultimele şase luni care simt că are o relevanţă specială pentru o îmbunătăţire a comunităţii din care fac parte (cartier, biserici, şcoli etc.)?

2. Susţin mai degrabă proiecte comunitare demne de

încredere decât să aduc obiecţii, să critic sau să mă plâng?

3. Am fost vreodată în fruntea unei mişcări de îmbunătăţire semnificativă în comunitatea mea?

4. Am cuvinte bune despre vecinii şi concetăţenii mei?

Regula numărul 4 a conducătorului: **Luaţi-vă timp să vorbiţi cu dumneavoastră înşivă şi eliberaţi puterea gândirii supreme.**

Adeseori ni-i imaginăm pe conducători ca pe nişte persoane deosebit de ocupate. Şi aşa şi sunt. Dacă conduceţi trebuie să cunoaşteţi toate detaliile. Dar, deşi adeseori acest lucru trece neobservat, merită să reţineţi că toţi conducătorii petrec mult timp singuri, neînsoţiţi de nimic altceva decât de sistemul lor de gândire.

Recitiţi biografiile marilor lideri religioşi şi veţi vedea că majoritatea au petrecut multă vreme singuri. Moise era adeseori singur, de cele mai multe ori pentru lungi perioade de timp. La fel şi Iisus, Buddha, Confucius, Mohamed, Gandhi – orice conducător religios de marcă de-a lungul istoriei a petrecut mult timp singur, departe de cele lumeşti.

Şi conducătorii politici, cei care au avut un cuvânt greu de spus de-a lungul istoriei, fie el bun sau rău, au

câştigat perspectivă mulţumită singurătăţii. E o întrebare interesantă dacă Franklin D. Roosevelt şi-ar fi putut dezvolta integral capacităţile de conducere dacă n-ar fi petrecut atâta timp singur recuperându-se de pe urma atacului său de poliomielită. Harry Truman şi-a petrecut mult timp din copilărie şi maturitate singur într-o fermă din Missouri.

E foarte posibil ca Hitler să nu fi ajuns la putere dacă n-ar fi petrecut luni bune singur, în închisoare, unde a avut timp să-şi elaboreze *Mein Kampf,* acel plan diavolesc de a cuceri lumea care i-a sedus pe germani într-o clipă de orbire.

Mulţi dintre conducătorii comunişti care s-au dovedit a fi atât de diplomaţi şi de pricepuţi – Lenin, Stalin, Marx şi mulţi alţii – au stat o vreme în închisoare, unde au putut să-şi construiască în singurătate planurile de viitor.

Universităţile de frunte cer profesorilor universitari să ţină cursuri care să nu însumeze mai mult de cinci ore pe săptămână, astfel încât profesorul să aibă timp să se gândească.

Mulţi directori remarcabili sunt înconjuraţi zi de zi de asistenţi, secretari, telefoane şi rapoarte. Dar urmăriţi-i vreme de 168 de ore pe săptămână şi 720 de ore pe lună şi veţi descoperi că au petrecut enorm de mult timp meditând.

Concluzia e următoarea: persoana de succes din orice domeniu îşi acordă timp să vorbească cu sine însuşi. Conducătorii folosesc singurătatea ca să pună la un loc piesele unei probleme, să găsească soluţii, să facă planuri, şi, într-o singură frază, să gândească asemenea unor super-oameni.

Mulţi nu reuşesc să-şi descătuşeze puterea unei conduceri creatoare pentru că vorbesc despre toţi şi toate în afară de ei înşişi. Cunoaşteţi bine acel tip de persoană. El e cel care parcurge distanţe mari ca să *nu* fie singur. Merge la extreme ca să se înconjoare de oameni. Nu poate să suporte singurătatea în birouri, deci porneşte în vizită la alţii. Rareori îşi petrece serile singur. Simte o nevoie stringentă să vorbească mereu. Devorează tone întregi de conversaţii mărunte şi bârfe.

Când această persoană e forţată de circumstanţe să rămână singură fizic, găseşte modalităţi să nu rămână singură pe plan mental. În astfel de ocazii, recurge la televiziune, ziare, radio, telefoane, orice o va elibera de gândire. De fapt, ea spune: „Poftiţi, dle TV, dle ziar, preluaţi controlul asupra minţii. Mi-e teamă să mă las în seama propriilor mele gânduri”.

Dl Nu-suport-să-fiu-singur nu gândeşte singur. Îşi blochează mintea. Simte o fricǎ cumplită în faţa propriilor sale gânduri. Pe măsură ce trece timpul, dl Nu-suport-să-

fiu-singur devine din ce în ce mai superficial.

Face mişcări considerate de mulţi drept greşite. Nu reuşeşte să-şi creeze un scop precis, stabilitate personală. Este, din păcate, neştiutor faţă de puterea extraordinară zăgăzuită şi nefolosită sub fruntea lui.

Nu fiţi un domn Nu-suport-să-fiu-singur. Conducătorii de succes îşi dobândesc super-puterea fiind singuri. Şi dumneavoastră puteţi face acest lucru.

Să vedem cum.

În cadrul unui program de pregătire profesională, am rugat 13 cursanţi să se închidă în ei înşişi o oră pe zi, timp de două săptămâni. Cursanţii au fost rugaţi să se îndepărteze de tot şi toate şi să se gândească într-o manieră constructivă la orice le trece prin minte.

La capătul celor două săptămâni, fiecare cursant, fără excepţie, a relatat experienţa care s-a dovedit şi uimitor de practică şi demnă de efort. Cineva a afirmat că, înainte de singurătatea dirijată prin experiment, era pe punctul de a renunţa la serviciul la o companie, dar gândindu-se clar a găsit sursa problemei şi modalitatea de a o corecta. Alţii mi-au relatat că au rezolvat probleme variate cum ar fi schimbarea slujbei, greutăţi conjugale, achiziţionarea unei case şi alegerea unei şcoli pentru un adolescent.

Fiecare cursant a relatat entuziast că s-a înţeles mult

mai bine pe sine – cu capacităţile şi slăbiciunile lui – decât se înţelesese vreodată.

Cursanţii au mai descoperit ceva extraordinar de semnificativ. *Au descoperit că hotărârile pe care le luăm şi observaţiile pe care le facem singuri au capacitatea ciudată de a fi sută la sută corecte!* Cursanţii au descoperit că atunci când se ridică ceaţa, alegerea corectă devine extraordinar de limpede.

Singurătatea conştientă rentează. Într-o zi, una din asociatele mele şi-a schimbat complet părerea în legătură cu o anume situaţie problematică. Mă interesa să ştiu ce o determinase să-şi schimbe părerea, de vreme ce problema ei era fundamentală. Răspunsul a fost următorul: „Ei bine, nu-mi era foarte clar ce trebuie să facem. Deci, azi-noapte m-am trezit la 3 şi jumătate, mi-am făcut o cafea şi m-am aşezat pe canapea, unde am meditat până la 7 dimineaţa. Totul îmi e mult mai clar acum. Aşadar, singurul lucru care îmi rămâne de făcut este să-mi schimb părerea”.

Iar părerea ei s-a dovedit a fi sută la sută corectă.

Hotărâţi-vă acum să petreceţi un timp în fiecare zi (cel puţin o jumătate de oră) în care să fiţi complet singuri.

Poate în fiecare dimineaţă devreme, înainte să se grăbească toată lumea să vă spună ce ar fi mai bine să faceţi. Seara târziu ar fi de asemenea un moment potrivit. Ce e important este să alegeţi un moment în care aveţi

mintea proaspătă şi să vă eliberaţi de orice distrageri.

De data aceasta, puteţi folosi două feluri de gândire: direcţionată şi nedirecţionată. Ca să gândiţi în direcţia corectă, revizuiţi problema esenţială cu care vă confruntaţi. În singurătatea spiritului dumneavoastră, studiaţi problema în mod obiectiv şi veţi obţine răspunsul corect.

Ca să gândiţi nedirecţionat, lăsaţi-vă mintea să aleagă la ce să se gândească. În astfel de momente, subconştientul dumneavoastră vă deblochează banca de memorie care, la rândul ei, vă alimentează conştientul. Gândirea nedirecţionată are un rol foarte însemnat în autoevaluare. Vă ajută să rezolvaţi probleme de bază cum ar fi: „Cum mă pot descurca mai bine? Care ar trebui să fie următoarea mea mişcare?”

Reţineţi: principala îndatorire a unui conducător este gândirea. Şi cea mai bună pregătire a unui conducător este tot gândirea. Petreceţi ceva timp într-o singurătate dirijată în fiecare zi şi conduceţi-vă spre succes prin intermediul gândurilor.

rezumat

Ca să deveniţi un conducător mai eficient, puneţi în aplicare aceste patru principii ale

conducerii:

1 Încercaţi să gândiţi la fel cu cei pe care vreţi să-i influenţaţi. E uşor să-i faceţi pe ceilalţi să acţioneze în direcţia pe care o doriţi, doar dacă vedeţi lucrurile prin ochii lor. Puneţi-vă această întrebare înainte să acţionaţi: „Ce-aş crede despre asta, dacă aş fi în locul celuilalt?”

2 Aplicaţi regula „Fii omenos” în contactele dumneavoastră cu ceilalţi. Întrebaţi „Cum e omeneşte să fac?” În tot ceea ce faceţi, demonstraţi că puneţi oamenii pe locul întâi. Administraţi celorlalţi acelaşi tratament la care v-aţi supune cu plăcere. Veţi fi răsplătiţi.

3 Gândiţi-vă la progres, credeţi în progres, căutaţi progresul. Gândiţi-vă că trebuie să îmbunătăţiţi tot ceea ce faceţi. Gândiţi-vă la standarde înalte în tot ceea ce faceţi! După o vreme, angajaţii au tendinţa să devină copii la indigo ale şefului lor. Asiguraţi-vă că originalul merită să fie multiplicat. Luaţi această hotărâre personală: „Sunt adeptul progresului acasă, la serviciu, în viaţa socială”.

4 Luaţi-vă timp să discutaţi cu dumneavoastră înşivă şi să vă descătuşaţi puterea supremă de gândire. Singurătatea controlată rentează. Folosiţi-o ca să vă descătuşaţi puterea creatoare. Folosiţi-o ca să găsiţi soluţii la probleme personale şi de afaceri. Deci petreceţi o vreme în fiecare zi singuri, doar ca să gândiţi. Folosiţi tehnica de gândire pe care o folosesc toţi marii conducători. Discutaţi cu dumneavoastră înşivă.

CUM SĂ FOLOSIŢI MAGIA GÂNDIRII LA SCARĂ MARE ÎN CELE MAI IMPORTANTE SITUAŢII ALE VIEŢII

Gândirea la scară mare e magică. Dar ea se uită foarte uşor. Când vă loviţi de obstacole, există pericolul să gândiţi la scară mai mică. Şi atunci veţi pierde.

În cele ce urmează vă oferim câteva îndrumări succinte spre a vă menţine la o scară mare de gândire de fiecare dată când sunteţi tentat să gândiţi la scară redusă.

Poate veţi dori să treceţi aceste îndemnuri pe fişe pentru o referinţă mai comodă.

A. *Când oamenii mărunţi încearcă să vă tragă*

în jos, GÂNDIŢI LA SCARĂ MARE. **Fiţi siguri, există unii oameni care doresc ca dumneavoastră să pierdeţi, să experimentaţi nefericirea, să fiţi certaţi. Dar aceşti oameni nu vă pot atinge dacă reţineţi trei lucruri:**

1. Câştigaţi dacă refuzaţi să vă luptaţi cu oameni mărunţi. Dacă vă luptaţi cu astfel de oameni, ajungeţi de mărimea lor. Rămâneţi nişte oameni verticali.

2. Aşteptaţi-vă să fiţi apostrofaţi. E o dovadă că creşteţi.

3. Amintiţi-vă că cei ce vă apostrofează sunt psihologic bolnavi. Fiţi importanţi. Învăţaţi să vă pară rău pentru ei.

Gândiţi la o scară suficient de mare pentru a deveni imuni la atacurile din partea oamenilor meschini.

B. ***Când vă copleşeşte sentimentul „Nu-am-ceea-ce-îmi-trebuie”, GÂNDIŢI LA SCARĂ MARE.*** **Reţineţi: dacă vă consideraţi slab, aşa sunteţi. Dacă vă consideraţi neadaptat, aşa sunteţi. Dacă vă credeţi de mâna a doua, aşa veţi fi.**

Îndepărtaţi tendinţa naturală de a vă vinde pe un preţ de nimic prin următoarele procedee:

1. Arătaţi important. Vă ajută să gândiţi ca un om important. Felul în care arătaţi se leagă în mare măsură de cum vă simţiţi pe dinăuntru.

2. Concentraţi-vă asupra a ceea ce aveţi. Elaboraţi o reclamă de tip evaluaţi-vă-la-valoarea-reală – şi *folosiţi-o.* Învăţaţi să vă supraevaluaţi. Cunoaşteţi-vă partea *pozitivă* a personalităţii.

3. Puneţi oamenii în perspectiva corectă. Persoana cealaltă este tot un om, deci de ce ne-ar fi frică de ea?

Gândiţi la o scară suficient de mare ca să vedeţi cât de important sunteţi cu adevărat!

C. ***Atunci când un dezacord sau o ceartă par inevitabile, GÂNDIŢI LA SCARĂ MARE.***

Rezistaţi cu succes la tentaţia de a avea un dezacord sau o ceartă în următorul fel:

1. Întrebându-vă: „Cinstit vorbind, este oare acest lucru suficient de important ca să pornim o ceartă?”

2. Reamintindu-vă că nu câştigaţi niciodată nimic certându-vă, dar pierdeţi mereu ceva.

Gândiţi la o scară suficient de mare ca să vă daţi seama că dezacordurile, certurile, ura şi neînţelegerile nu vă vor ajuta niciodată să ajungeţi unde vă doriţi.

D. *Când vă simţiţi înfrânt, GÂNDIŢI LA SCARĂ MARE.* Nu e posibil să obţineţi un succes important fără greutăţi şi obstacole. Dar *este* posibil să vă trăiţi restul vieţii fără a fi înfrânt. Gânditorii la scară mare abordează astfel obstacolele:

1. Priviţi orice obstacol ca pe o lecţie. Învăţaţi din el. Cercetaţi-l. Folosiţi-l să vă propulseze pe mai departe. Câştigaţi câte ceva de pe urma fiecărui obstacol.

2. Combinaţi perseverenţa cu experimentarea. Faceţi un pas înapoi şi porniţi de la zero cu o abordare nouă.

Gândiţi la o scară suficient de mare ca să vedeţi că înfrângerea nu e nimic mai mult decât o stare de spirit.

E. *Când o dragoste se stinge, GÂNDIŢI LA SCARĂ MARE.* O gândire negativă, meschină de tipul „El (ea) – nu-a-fost-corect(ă)-faţă-de-mine-deci-mă-voi-răzbuna” ucide povestea de iubire, distruge afecţiunea care vă poate aparţine. Faceţi aceste lucruri când nu vă merge bine în iubire:

1. Concentraţi-vă asupra calităţilor importante pe care le posedă persoana care doriţi să vă iubească. Lăsaţi lucrurile minore la locul lor – în poziţia a doua.

2. Faceţi ceva special pentru partenerul dumneavoastră – şi faceţi acest lucru des. Gândiţi la scară suficient de mare ca să găsiţi secretul ce vă conduce la bucuriile conjugale.

F. ***Când simţiţi că progresul în ceea ce faceţi scade, GÂNDIŢI LA SCARĂ MARE.*** **Indiferent ce faceţi, indiferent ce profesie aveţi, un statut mai înalt, un salariu mai mare au o singură sursă: creşterea calităţii şi a cantităţii activităţii dumneavoastră. Acţionaţi astfel:**

Gândiţi-vă: „Pot lucra mai bine”. Puteţi atinge perfecţiunea. Puteţi face absolut totul mai bine. Nimic pe lume nu se face pe atât de bine pe cât s-ar putea. Iar când vă gândiţi: „Pot lucra mai bine”, găsiţi modalităţi de a lucra mai bine. Gândirea de tip „Pot lucra mai bine” declanşează puterea creatoare. Gândiţi la o scară suficient de mare încât să vedeţi că dacă puneţi serviciul pe primul plan, banii vor veni de la sine.

În cuvintele lui Publius Syrus.

Înţeleptul este stăpânul propriei sale minţi. Nebunul îi este sclav.

cuprins

Prefaţă…

Cum vă va ajuta această carte…

1. Credeţi în reuşită şi veţi reuşi

2. Vindecaţi-vă de „scuzemie”, boala eşecului

3. Consolidaţi-vă încrederea şi ucideţi frica

4. Cum să gândiţi la scară mare

5. Cum să gândiţi şi să visaţi creator

6. Sunteţi ceea ce credeţi dumneavoastră că sunteţi

7. Folosiţi ambientul: alegeţi doar ce e mai bun

8. Faceţi-vă atitudinile aliaţi

9. Adoptaţi o atitudine corectă faţă de ceilalţi

10. Obişnuiţi-vă să fiţi activ

11. Cum să transformaţi înfrângerea în victorie.

12. Lăsaţi-vă scopurile să vă conducă spre progres

13. Cum să gândiţi ca un conducător

CURTEA VECHE PUBLISHING

www. Curteaveche. Ro